МИНИСТЕРСТВО
ЭКОНОМИКИ И ФИНАНСОВ
РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН

ДЕПАРТАМЕНТ РАЗВИТИЯ ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА

РУКОВОДСТВО ПО ГЧП

Пошаговые инструкции от Инициации до Реализации ГЧП проектов стоимостью более 1 миллиона долларов США в Узбекистане



Предисловие

20 ноября 2024 года в ходе заседания Законодательной палаты Олий Мажлиса Его Превосходительство Президент Республики Узбекистан Шавкат Мирзиёев оценил достижения правительства за последние пять лет и обозначил долгосрочные приоритеты в рамках стратегии «Узбекистан – 2030». Данная стратегия предусматривает амбициозные национальные цели, одним из ключевых направлений которых является расширение частного сектора и постепенное сокращение роли государства в экономике.

В целях реализации этого видения Президент поручил Правительству реализовать проекты государственно-частного партнерства (ГЧП) на сумму 30 миллиардов долларов США. Данная задача подчеркивает важную роль механизма ГЧП в привлечении инвестиций и повышении эффективности развития инфраструктуры и предоставления государственных услуг. Необходимость активного продвижения ГЧП также обусловлена быстрым демографическим ростом Узбекистана – ожидается, что в течение ближайших пяти лет численность населения Узбекистана превысит 40 миллионов человек. Как отметил Президент: *«Хотя демографический рост открывает значительные возможности, он также создает новые и актуальные вызовы»*. Эти вызовы особенно заметны в таких приоритетных сферах, как сокращение уровня бедности, экологическая устойчивость, энергетика, транспорт, дорожная инфраструктура, доступ к питьевой воде и жилищное строительство.

Для выполнения поставленных задач Министерство экономики и финансов, являясь уполномоченным органом по развитию ГЧП, реализует комплексный и согласованный подход. В рамках этой работы проводятся мероприятия по совершенствованию нормативно-правовой базы ГЧП с целью привлечения инвесторов, усиление институционального потенциала министерств и ведомств, ответственных за реализацию ГЧП, структурирование хорошо подготовленных и инвестиционно привлекательных для банков проектов, а также расширение применения механизма ГЧП в приоритетных секторах.

В целях поддержки данных мероприятий Минэкономфин в тесном сотрудничестве с Азиатским банком развития разработал данное руководство по ГЧП, которое служит комплексным ресурсом для всех заинтересованных сторон, участвующих в подготовке и реализации проектов. Руководство представляет собой практические пошаговые инструкции, адаптированные к законодательной и институциональной среде Узбекистана, охватывающие весь жизненный цикл ГЧП – от инициации проекта до его реализации. Оно содержит четкие рекомендации и лучшие практики, направленные на оптимизацию процессов ГЧП, повышение инвестиционной привлекательности проектов и ускорение реализации качественных и устойчивых ГЧП инициатив в ключевых секторах.

В этой связи выражаем благодарность Азиатскому банку развития за техническую поддержку и сотрудничество в рамках данного процесса.

Понимая, что ГЧП является динамично развивающейся сферой, Минэкономфин остается приверженным постоянному совершенствованию нормативно-правовой базы, политики и методологических подходов в соответствии с международными инновациями и актуальными тенденциями, способствуя формированию надежной и устойчивой среды ГЧП в Узбекистане.

Мы уверены, что данное руководство предоставит всем заинтересованным сторонам необходимые инструменты и рекомендации. Также, Департамент развития государственно-частного партнерства при Минэкономфине готов оказать поддержку министерствам, ведомствам и органам государственной власти на всех этапах процесса – от определения и подготовки проектов до их закупки и реализации.

Джамшид Кучкаров

Заместитель Премьер-министра — Министр экономики и финансов Республики Узбекистан

Содержание

ПРЕДИСЛОВИЕ 1
СОДЕРЖАНИЕ 3
АББРЕВИАТУРА 5
РАЗДЕЛ A: ПРЕАМБУЛА 133
1. Область применения 133
2. Цель 133
3. Целевая аудитория 144
4. Структура 144
5. SOURCE 144
РАЗДЕЛ B: ВВЕДЕНИЕ 166
1. Что такое ГЧП? 166
2. Юридическое определение ГЧП 199
3. Модальности ГЧП 19
4. Структура ГЧП 233
5. Преимущества ГЧП 244
6. Недостатки ГЧП 255
7. Условия ГЧП 266
РАЗДЕЛ C: ПРОЦЕССЫ 29
Схема процессов 29
Обзор 300
Шаг 1: Идентификация потенциального проекта ГЧП и подготовка Краткой записки по проекту 322
Шаг 2: Рассмотрение и утверждение Краткой записки по проекту 355
Шаг 3: Привлечение транзакционных советников 400
Шаг 4: Подготовка Концепции Проекта 466
Шаг 5. Подготовка Документа по Оценке Проекта 49
Шаг 6: Проведение общественных обсуждений 59
Шаг 7: Рассмотрение и утверждение КП/ДОП 633
Шаг 8: Завершение подготовки и структурирования проекта 688
Шаг 9: Подготовка тендерной документации 755
Шаг 10: Рассмотрение и утверждение тендерной документации 811
Шаг 11: Создание тендерной комиссии 844
Шаг 12: Рассмотрение и утверждение состава тендерной комиссии 877

Шаг 13: Запуск ГЧП тендера 888
Шаг 14: Оценка квалификации 911
Шаг 15: Содействие в подготовке тендерных предложений 966
Шаг 16: Выбор победителя тендера и резервного участника 1000
Шаг 17: Переговоры по ГЧП соглашению 10808
Шаг 18: Рассмотрение и утверждение ГЧП соглашения 1111
Шаг 19: Регистрация подписанного ГЧП Соглашения вместе с КП и ДОП 1144
Шаг 20: Финансовое закрытие 1155
Шаг 21: Создание структуры управления соглашением 11919
Шаг 22: Мониторинг реализации проекта ГЧП 1266
Шаг 23: Согласование изменений в ГЧП соглашении, при необходимости 12929
Шаг 24: Рассмотрение и утверждение изменений в ГЧП соглашении 1344
Шаг 25: Завершение и оценка ГЧП соглашения 1366
РАЗДЕЛ D: ИНСТРУМЕНТЫ 13939

Аббревиатура

Доступность	Способность проекта быть реалистично реализованным в рамках межвременных бюджетных ограничений правительства.
Заявитель	индивидуальный предприниматель, юридическое лицо или объединение юридических лиц, зарегистрированные в соответствии с законодательством Республики Узбекистан или иностранного государства, заинтересованные в реализации проекта государственно-частного партнерства и участвующие в тендере.
Оценка	Проведение серии технико-экономических обоснований, которые позволяют принять решение об одобрении, отмене или пересмотре проекта до структурирования соглашения.
Платежи за доступность	Платежи, осуществляемые государственным партнером в пользу частного партнера за доступность объекта ГЧП в течение эксплуатационного периода на основе выполнения стандартов качества в соответствии с соглашением ГЧП.
Уполномоченный государственный орган	Министерство экономики и финансов Республики Узбекистан. Функции уполномоченного государственного органа осуществляются Департаментом развития государственно-частного партнёрства, входящим в структуру Министерства экономики и финансов.[1]
Банковская пригодность/привлекательность	Способность проекта быть принятым кредиторами в качестве инвестиции в рамках схемы проектного финансирования или способность проекта привлечь значительный объем финансирования посредством долгосрочных кредитов в рамках

[1] Кроме того, в соответствии с постановлением Кабинета Министров Республики Узбекистан №558 от 23 октября 2023 года, в структуре центрального аппарата Министерства экономики и финансов было создано Управление оценки фискальных рисков, на которое возложены функции рассмотрения, согласования, учёта, управления и регулирования государственных фискальных обязательств, возникающих в рамках проектов государственно-частного партнёрства.

В связи с этим в настоящем Руководстве под «уполномоченным государственным органом» подразумевается Департамент развития государственно-частного партнёрства Министерства экономики и финансов. Однако в вопросах, связанных с управлением фискальными обязательствами и рисками, как непосредственно ответственная структура отдельно указывается Управление оценки фискальных рисков.

	проектного финансирования благодаря кредитоспособности проекта с точки зрения достаточности и надежности будущих денежных потоков.
Гарантия конкурсного предложения	Письменная гарантия, предоставляемая частным партнером государственному партнеру, удостоверяющая, что в случае победы в тендере участник заключит соглашение. Обычно такая гарантия предоставляется банком и возвращается победителю тендера после вступления соглашения в силу или закрытия финансирования.
Участник тендера (или заявитель)	В широком смысле – индивидуальный предприниматель, компания или группа компаний (консорциум), которые подают заявку в ответ на запрос предложений (RFP). Участником тендера может быть как отдельное юридическое лицо, так и консорциум, в котором каждая сторона отвечает за определенный аспект проекта, например, строительство инфраструктуры, поставку оборудования или управление деятельностью. В строгом смысле – участник, который берет на себя обязательство создать специальную проектную компанию (SPV), а остальные члены консорциума могут выступать в роли назначенных подрядчиков. Правительство обычно заключает соглашение только с SPV или с компаниями, образующими SPV.
Капитальные затраты	Капитальные затраты (Capex): начальные расходы на строительство инфраструктуры, а также любые затраты на созданные активы ГЧП, которые не относятся к операционным расходам (Opex).
Коммерческое закрытие	Момент, когда все коммерческие вопросы между государственным и частным партнерами урегулированы. ГЧП соглашение обычно подписывается на этом этапе.
Предварительные условия	Условия, которые должны быть выполнены частным партнером и государственным партнером до получения кредита или до вступления в силу проектных соглашений.
Условные обязательства	Обязательства/ответственность, возникающие в результате отдельного, но неопределенного будущего события, находящегося вне контроля правительства.

Анализ затрат и выгод	Анализ, используемый для сравнения двух или более вариантов проекта или решения на основе скорректированных экономических потоков в соответствии с установленными моделями. Анализ «затраты-выгоды» применяется преимущественно для оценки социально-экономической целесообразности или ценности рассматриваемого проекта (независимо от способа его реализации).
Комната данных (Data Room)	Физическое или электронное хранилище информации, относящейся к проекту, доступное участникам тендера
Коэффициент покрытия обслуживания долга (DSCR)	Показатель, оценивающий способность проектной компании выполнять обязательства по выплате долга за каждый год. Рассчитывается как отношение прогнозируемого операционного денежного потока до выплаты долга к сумме долга за соответствующий год.
Прямое соглашение	Соглашение, заключаемое между частным партнером, государственным партнером и кредиторами. Дает кредиторам право вмешательства в операционную деятельность проекта в случае невыполнения условий ГЧП соглашения.
Прямые обязательства	Платежные обязательства, которые будут выполнены независимо от наступления неопределенного будущего события.
Ставка дисконтирования	Ставка, используемая для расчета текущей стоимости будущих денежных потоков, обычно определяемая на основе стоимости капитала, используемого для финансирования инвестиций, от которых ожидается денежный поток.
Анализ дисконтированных денежных потоков	Общий термин для анализа, который дисконтирует поток будущих денежных потоков с целью расчета чистой приведенной стоимости.
Капитал	Часть акционерного капитала и других инвестиций, подчиненных старшему долгу, предоставленная акционерами частного партнера.
Выражения заинтересованности (EOI)	Выражение заинтересованности заявителя в проекте.
Финансовое закрытие	Момент подписания всей документации по проекту, выполнения всех предварительных

	условий финансирования и обеспечения доступности финансовых средств.
Финансирование (Financing)	Источник денежных средств, необходимых для покрытия затрат на строительство инфраструктуры. Может осуществляться за счет бюджетных средств и государственных заимствований (традиционные закупки инфраструктуры) или частного капитала через привлечение заемного и акционерного финансирования (ГЧП).
Форс-мажор	Внешние непредсказуемые события, находящиеся вне контроля любой из сторон, которые толкуются или определяются законом, политикой или соглашением. Точный объем этого термина включает «стихийные бедствия» (стихийные бедствия) и определенные антропогенные события, такие как война и террористическая деятельность.
Финансирование (Funding)	Источник денежных средств для выполнения финансовых обязательств. В контексте ГЧП – долгосрочный источник средств для оплаты инвестиций, эксплуатационных и эксплуатационно-технических затрат. Источником могут быть налоги (в случае ГЧП с государственными платежами) или платежи пользователей (в случае ГЧП с пользовательскими платежами).
Передача/Возврат актива (Handback)	Передача активов проекта и ответственности за эти активы правительству после расторжения или истечения срока действия ГЧП соглашения.
Основные условия (Head of Terms)	Документ, содержащий ключевые коммерческие положения, которые участник тендера ожидает увидеть в ГЧП соглашении, включая проектное соглашение, строительство и эксплуатацию. Устанавливается на этапе разработки проекта и тестируется в процессе тендера.
Инвестиционное решение	Решение, принятое правительством о разработке и реализации проекта, и подтверждение его готовности и способности предоставить необходимое финансирование (после учета любых сборов с пользователей, таких как дорожные сборы), независимо от того, как реализуется проект.
Ограниченная регрессия	Финансирование с ограниченными гарантиями со стороны спонсоров проекта.

Чистая приведенная стоимость (NPV)	Дисконтированная стоимость денежных притоков инвестиций за вычетом дисконтированной стоимости ее денежных оттоков. Чтобы быть достаточно прибыльной, инвестиция должна иметь чистую текущую стоимость больше нуля.
Победитель тендера	Участник тендера, признанный предпочтительным партнером правительства по итогам тендерной оценки для заключения (или вступления в окончательные переговоры) ГЧП соглашения. Победитель получает соглашение и приглашение к подписанию.
Предварительная квалификация	Процедура оценки потенциальных участников тендера на соответствие квалификационным требованиям до выдачи запроса предложений.
Частный партнер	индивидуальный предприниматель, юридическое лицо или объединение юридических лиц, зарегистрированные в соответствии с законодательством Республики Узбекистан или иностранного государства, заключившие ГЧП соглашение с государственным партнером
Решение о способе закупки	Выбор наилучшего способа закупки проекта. Оценивается, обеспечивает ли ГЧП лучшее соотношение стоимости и качества по сравнению с альтернативными методами реализации проекта.
Краткая записка по проекту	Документ, подготовленный государственным инициатором, содержащий описание инициативы ГЧП, обоснование проекта и его предварительные характеристики для оценки целесообразности его реализации в форме ГЧП.
Концепция проекта	Записка, подготовленная государственным или частным инициатором, в которой обосновывается решение о реализации проекта ГЧП, определяются ценность и описание данного проекта, основы его эффективности и востребованности, его основные характеристики, а также документ, содержащий механизмы обеспечения возврата привлеченных инвестиций.
Проектная компания	Компания, которая выступает в качестве контрагента правительства в ГЧП. Также называется «Специальная проектная компания» (SPV).
Документ по оценке проекта	Документ, определяющий стоимость проекта и объем средств, необходимых для финансирования, а также обосновывающий принятие наиболее оптимального технико-

	технологического и организационного решения по реализации проекта.
Проектное финансирование	Метод привлечения долгосрочного долгового финансирования проекта, при котором основой для кредита является исключительно денежный поток, генерируемый самим проектом.
Государственный инициатор	Государственный партнер, инициирующий проект ГЧП
Государственный партнер	Республика Узбекистан и (или) органы государственного управления, органы исполнительной власти на местах, а также иные юридические лица или их объединения, уполномоченные Кабинетом Министров Республики Узбекистан.
Государственно-частное партнерство (ГЧП)	Юридически оформленное сотрудничество между государственным партнером и частным партнером на определенный срок, основанное на объединении их ресурсов для реализации проекта ГЧП.
Проект ГЧП	Комплекс мероприятий, направленных на решение экономических, социальных и инфраструктурных задач, осуществляемых на основе привлечения частных инвестиций и (или) внедрения передовых методов управления.
Компаратор государственного сектора	Оценка стоимости (с учетом рисков) реализации проекта традиционным способом с точки зрения государства. Данная оценка используется в качестве эталона для сравнения с прогнозируемыми затратами при реализации проекта по модели ГЧП, чтобы определить, обеспечивает ли вариант ГЧП соотношение цены и качества (Value for Money, VfM).
Запрос предложений (RFP)	Комплект документов, выпускаемых государственным партнером, который содержит: ● Требования к подаче предложений (какие документы, в каком формате и с каким содержанием должен представить участник). ● Критерии оценки для выбора победителя тендера и резервного победителя. ● Соглашение ГЧП, которое будет подписано с успешным участником тендера, а также другие приложения (формы, шаблоны, дополнительную информацию).
Запрос на квалификацию (RFQ)	Официальный запрос государства на квалификацию потенциальных участников проекта.

	Документы, выпускаемые государственным партнером, которые служат основой для квалификации и, возможно, предварительного отбора участников. Кандидаты, прошедшие квалификацию, затем приглашаются к подаче предложений. Ответом на RFQ является подача заявки на квалификацию (ЗК).
Резервный победитель	Участник тендера, который на основании решения тендерной комиссии признан представившим лучшее предложение после предложения победителя тендера.
Старший долг	Основная форма долга, привлеченного частным партнером, которая является старшей по отношению к другим необеспеченным или иным образом более «младшим» долгам, то есть старший долг, как правило, имеет первый приоритет при погашении, а кредиторы старшего долга имеют полномочия по принятию решений в приоритете перед кредиторами младшего долга.
Пред- квалифицированный участник тендера	Участники, которые выполнили требования предварительной квалификации и были приглашены подать предложение в ответ на запрос на предложения (RFP) по проекту, в котором правительство допускает к этапу RFP только ограниченное число участников тендера, прошедших предварительную квалификацию.
Заявка на квалификацию (ЗК)	Процесс подачи документов потенциальным участником, необходимых для прохождения квалификации
Субординированный долг	Долг, который по соглашению или юридической структуре является подчиненным по отношению к старшему долгу, предоставляя кредиторам старшего долга приоритет в получении выплат и доступа к активам или доходам заемщика в случае дефолта. Данный приоритет может быть обязательным для ликвидаторов или администраторов заемщика.
Выплата при расторжении	Платеж, осуществляемый государством по ГЧП соглашению в случае расторжения соглашения. Также известен как «компенсация при расторжении».
Незапрошенное предложение	Предложение частной стороны о реализации проекта ГЧП, представленное по инициативе

	потенциального частного партнера (т. е. частного инициатора), а не в ответ на запрос государства
Плата за пользование	Платежи, осуществляемые пользователями инфраструктуры, например, плата за проезд по платным дорогам.
Соотношение цены и качества	Соотношение выгод к затратам при реализации проекта с использованием ГЧП по сравнению с другими вариантами закупки. Обычно обозначается аббревиатурой Value for Money (VFM).
Финансирование дефицита жизнеспособности (VGF)	Схема, в рамках которой проекты с низкой финансовой жизнеспособностью получают гранты (или иную финансовую поддержку от государства) в пределах установленного процента от стоимости проекта, что делает их финансово жизнеспособными для реализации по модели ГЧП.
Средневзвешенная стоимость капитала (WACC)	Средняя стоимость всех источников частного финансирования проекта. Представляет собой средневзвешенную стоимость капитала, включающую стоимость акционерного капитала и заемных средств.

РАЗДЕЛ А: ПРЕАМБУЛА

Данное руководство содержит комплексный и согласованный набор инструкций, дополненных операционными руководствами и методологическими материалами, которые упрощают процесс рассмотрения проектов государственно-частного партнерства (ГЧП) со стоимостью более 1 млн долларов США в Узбекистане. Оно определяет институциональные обязанности и критерии принятия решений в рамках процедурного анализа проектов ГЧП под руководством Министерства экономики и финансов Республики Узбекистан (Минэкономфин) в соответствии со статьей 12 Закона о ГЧП №537, принятого 10 мая 2019 года.

1. Область применения

Данное руководство охватывает процессы, институциональные обязанности и критерии принятия решений, связанные с отбором, подготовкой и оценкой проектов ГЧП, разработкой структуры ГЧП соглашение и тендерной документации, а также управлением тендерным процессом и соглашениями для проектов ГЧП с объемом инвестиций более 1 млн долларов США. Порядок инициирования проектов с объемом инвестиций менее 1 млн долларов США будет рассмотрен в отдельной инструкции.

При необходимости инструкции подкреплены руководствами и методологическими материалами, включая шаблонные документы. Эти рекомендации не являются обязательными, однако настоятельно рекомендуются; любое значительное отклонение от них должно быть обосновано и может подлежать рассмотрению утверждающим органом.

Основное внимание в данном руководстве уделяется проектам, инициируемым государством, тогда как проекты, инициируемые частным сектором, рассматриваются только до стадии оценки проекта.

Руководство по ГЧП основано на законодательной базе Узбекистана и учитывает лучшие мировые практики. Законодательная база определяется Законом №ЗРУ-537 «О государственно-частном партнерстве» от 10 мая 2019 года (Закон о ГЧП) и Постановлением Кабинетом Министров №720 «О мерах по дальнейшему совершенствованию и комплексной систематизации сферы государственно-частного партнерства» от 30 октября 2024 года (Постановление 720), регулирующими реализацию проектов ГЧП.

2. Цель

Цели данного Руководства по ГЧП заключаются в том, чтобы обеспечить, что проект ГЧП:

- инициируется для удовлетворения потребностей в государственных услугах и основывается на подходящем или оптимальном техническом решении (’’Идентификация проекта’’);
- должным образом оценивается для определения его осуществимости (как с точки зрения технического решения, так и реализации проекта через механизм ГЧП), чтобы удостовериться, что ГЧП является лучшим вариантом закупки, а также проект должным образом подготовлен для тендера (’’Оценка проекта и подготовка’’);
- имеет правильно структурированное ГЧП соглашение и хорошо спланированный процесс тендера (’’Структурирование проекта и подготовка тендера’’);

- эффективно реализуется через закупку или тендер в соответствии с юридическими и регламентными требованиями: («Процесс тендера и заключение соглашения»); и
- эффективно контролируется и управляется в процессе выполнения соглашения (’’Управление соглашением’’).

Предполагаемый результат данной структуры управления процессами, описываемый в данном Руководстве — максимизация вероятности успеха проекта с точки зрения достижения оптимального соотношения цены и качества при реализации инфраструктурных проектов и сопутствующих услуг, обеспечивая финансовую устойчивость за счёт привлечения финансовых ресурсов и/или экспертных знаний частных провайдеров услуг.

Таким образом, Руководство по ГЧП предоставляет комплексный обзор необходимых процедур, предложенных подходов и документов с соответствующими механизмами контроля качества через систему проверок и балансов, чтобы направлять соответствующие органы и обеспечивать уверенность инвесторов и кредиторов в достаточности подготовки проекта.

3. Целевая аудитория

Целевая аудитория данного Руководства — это, в первую очередь, государственные органы, участвующие в разработке и реализации проектов ГЧП, включая государственные органы управления, местные исполнительные власти, а также другие органы (организации), уполномоченные Кабинетом Министров (Кабмин) или его объединениями действовать в качестве государственного партнера по ГЧП.

4. Структура

Сначала в **разделе B** Руководства по ГЧП представлена основная информация о концепции ГЧП, основных характеристиках ГЧП, его моделях, преимуществах и вызовах, что служит справочной информацией и контекстом для специалистов в области ГЧП.

Основу Руководства по ГЧП составляет процедурная структура в виде инструкций, основанная на законодательном контексте, установленном Законом о ГЧП и Постановлением 720.

Процедурная структура представлена в **разделе C** в виде пошаговых инструкций и описания процессов, охватывающих весь цикл проектов ГЧП — от их инициации до реализации. Для каждого шага указаны обоснование, область применения, ответственная государственная организация, сроки выполнения и предложенный подход к выполнению задачи, что помогает ответить на вопросы "Зачем", "Что", "Кто", "Когда" и "Как".

В **разделе D**, который будет представлен отдельно, предложен набор инструментов, включая шаблоны, схемы, чек-листы и рекомендованные методики, направленные на практическую реализацию процедурной структуры и поддержку специалистов по ГЧП в выполнении различных задач.

5. SOURCE

Для цифровизации и оптимизации процессов, изложенных в данном Руководстве, Минэкономфин совместно с Фондом устойчивой инфраструктуры (ФУИ) внедрил платформу SOURCE в сферу ГЧП Узбекистана. Платформа SOURCE позволяет

эффективно и прозрачно управлять всем жизненным циклом ГЧП проектов — от инициирования до реализации.

SOURCE — это многосторонняя стандартизированная платформа, разработанная ФУИ в сотрудничестве с многосторонними банками развития. Она предназначена для помощи правительствам в подготовке и управлении инфраструктурными проектами. SOURCE предоставляет структурированную методологию, обеспечивающую единообразие в разработке проектов и соответствие международным передовым практикам, что повышает качество проектов, их финансовую привлекательность, прозрачность и устойчивость. Благодаря многосторонней поддержке платформа широко признана международными инвесторами, что способствует повышению осведомленности и интереса к проектам ГЧП, улучшает перспективы финансирования и укрепляет доверие инвесторов.

В соответствии с пунктом 7 Постановления 720, регистрация проектов ГЧП стоимостью свыше 10 миллионов долларов США и размещение соответствующей информации на платформе SOURCE являются обязательными юридическими требованиями.

РАЗДЕЛ B: ВВЕДЕНИЕ

С 2017 года Правительство Узбекистана (ПУ) реализует комплексную программу реформ, направленную на достижение статуса страны с доходом выше среднего к 2030 году и повышение общего благосостояния граждан. Эти реформы сосредоточены на либерализации экономики, привлечении иностранных инвестиций и диверсификации экономической базы страны, уменьшая зависимость от природных ресурсов. Параллельно ПУ предпринимает меры по повышению эффективности государственных инвестиций и улучшению качества предоставляемых услуг в различных секторах, придавая особое значение расширению участия частного сектора. Увеличение доли частного сектора рассматривается как ключевой элемент государственной политики, способствующий экономическому росту и формированию более устойчивого и инклюзивного будущего для экономики Узбекистана.

Для ускорения столь необходимых инвестиций в устаревшую и изношенную инфраструктуру страны, а также для повышения качества соответствующих государственных услуг, правительство Узбекистана внедрило и приоритизировало механизм ГЧП в рамках своей программы реформ. Эта программа была закреплена в Стратегии действий по дальнейшему развитию Узбекистана (2017–2021), обновлена в Стратегии развития «Новый Узбекистан» на 2022–2026 годы и продолжается в рамках Стратегии «Узбекистан-2030».

Нормативно-правовая база для ГЧП была заложена указом Президента в 2018 году, после чего в январе 2019 года начало работу Агентство по развитию ГЧП при Министерстве финансов, созданное для дальнейшего продвижения и координации реализации проектов ГЧП. В мае 2019 года был принят Закон о ГЧП, который закрепил правовую основу для ГЧП проектов, а в январе 2021 года он был обновлён. В апреле 2020 года Кабмин принял Постановление № 259 «О совершенствовании порядка реализации проектов государственно-частного партнерства». Это постановление действовало до 31 октября 2024 года, когда было отменено и заменено Постановлением 720.

В 2022 году Агентство по развитию ГЧП было упразднено, а его функции переданы Минэкономфину, в котором был создан Департамент развития государственно-частного партнерства (Департамент по ГЧП) для выполнения соответствующих задач и функций.

1. Что такое ГЧП?

ГЧП все чаще используются правительствами и государственными органами по всему миру как способ расширения доступа граждан и экономики к инфраструктурным услугам при относительно сниженных затратах.

Благодаря участию частного сектора объем инвестиций в инфраструктуру может значительно увеличиться, поскольку задействуются новые источники финансирования (средства частного сектора), что позволяет реализовать больше проектов, чем если бы они финансировались исключительно государством. Кроме того, государство может передавать определенные риски частному сектору (например, обеспечивая выполнение проектов в срок и в рамках бюджета), а также добиваться повышения общей эффективности за счет опыта, инноваций и управленческих компетенций частных компаний.

Проекты ГЧП часто предполагают, что частный сектор будет ответственен за организацию и предоставление финансирования. Это позволяет государству в

краткосрочной перспективе избежать необходимости покрывать расходы за счет собственных доходов (налогов) или привлечения заемных средств. Такой механизм особенно важен для стран, сталкивающихся с ограничениями на привлечение капитала в краткосрочной перспективе, как это происходит в Узбекистане. Рассрочка платежей на весь срок реализации ГЧП проекта позволяет ускорить реализацию необходимых инфраструктурных инвестиций и повысить доступность инфраструктурных услуг.

ГЧП, как правило, обладает следующими характеристиками:

- Долгосрочное сотрудничество между государством и частным партнером для предоставления и/или управления общественной инфраструктурой в соответствии с государственными требованиями, сформулированными на основе тщательной подготовки с учетом интересов частного сектора.
- Ответственность частного сектора за проектирование, строительство и/или эксплуатацию проекта, при этом он принимает на себя значительную часть связанных рисков, включая финансовые, строительные и эксплуатационные, исходя из предположения, что частный сектор лучше способен ими управлять.
- Роль государства в течение срока эксплуатации проекта заключается в мониторинге работы частного партнера и обеспечении соблюдения условий соглашения.
- Возмещение затрат частного сектора может осуществляться полностью или частично за счет платы за пользование услугами, предоставляемых проектом, либо через выплаты со стороны государства, основанные на степени соблюдения стандартов качества, установленных в соглашении.
- Финансирование капитальных затрат проекта в большинстве случаев осуществляется частным сектором на начальном этапе, хотя это не является обязательным условием.

Часто возникает необходимость строительства, реконструкции или расширения существующих объектов для удовлетворения инфраструктурных потребностей экономики и пользователей. Однако важной особенностью концепции ГЧП является ориентация на результаты, а именно на инфраструктурные услуги, а не просто на создание инфраструктурных объектов.

Фокус на услугах, а не на активах, обусловлен стремлением к эффективному использованию государственных ресурсов и повышению качества инфраструктуры. Частный партнер не ограничен жесткими техническими требованиями и может разрабатывать проект таким образом, чтобы, например, минимизировать совокупные затраты за весь жизненный цикл инфраструктуры.

ГЧП объединяет государственный и частный секторы в рамках контрактного соглашения на заранее определенный срок, например, 10–30 лет, который не превышает срок службы используемых инфраструктурных объектов. В рамках этого партнерства частный сектор предоставляет определенные инфраструктурные услуги, а государство либо оплачивает эти услуги, либо предоставляет частному партнеру право получать доход от проекта. Например, частному партнеру может быть разрешено взимать плату с пользователей, получать доход от сопутствующих аспектов проекта или получать периодические платежи от государства за бесперебойное предоставление услуг.

Таким образом, ГЧП отличаются от:

- Приватизации, которая предполагает бессрочную передачу права собственности на государственный актив частной компании, как правило, через аукцион. В этом случае стандарты оказания услуг регулируются не контрактами, а законодательными нормами.
- Аутсорсинга, который представляет собой договорные отношения с частной компанией на оказание заранее определенной услуги с установленными ключевыми показателями эффективности. Основные различия между аутсорсингом и ГЧП включают:
    - Масштаб и сложность: ГЧП охватывает более широкие и сложные проекты, чем аутсорсинг. Аутсорсинг предполагает передачу частному сектору вспомогательных функций или операционных задач с целью повышения эффективности, снижения затрат и сосредоточения государственных органов на их ключевых обязанностях. В отличие от этого, ГЧП представляет собой долгосрочное стратегическое сотрудничество, при котором государственный и частный сектор совместно отвечают за разработку, финансирование, эксплуатацию и техническое обслуживание критически важной инфраструктуры для предоставления общественно значимых услуг.
    - Инвестиции и финансирование: ГЧП, как правило, включает частные инвестиции, тогда как аутсорсинг финансируется за счет государственных средств.
    - Управление рисками: В ГЧП значительная часть рисков (финансовых, операционных) передается частному сектору, тогда как аутсорсинг направлен в первую очередь на повышение операционной эффективности.
- Субсидий, которые представляют собой механизмы финансовой поддержки (включая, например, систему ваучеров), предоставляемые государством частным компаниям для достижения определенных целей. Основные отличия от ГЧП включают:
    - Охват: Субсидии – это финансовые инструменты, предназначенные для снижения затрат или стимулирования определенных действий, тогда как ГЧП направлено на создание инфраструктуры или оказание услуг.
    - Прямой бенефициар: Субсидии в первую очередь ориентированы на поддержку отдельных лиц или отраслей, тогда как ГЧП создают общественные активы или услуги для широкого круга пользователей.
    - Финансовая структура: Субсидии финансируются напрямую из государственного бюджета, тогда как ГЧП предполагает совместные инвестиции, часто с привлечением частного капитала.
    - Управление рисками: В случае субсидий основную долю рисков берет на себя государство, тогда как в ГЧП риски распределяются между сторонами, при этом частный сектор принимает на себя значительную часть операционной и финансовой ответственности.

2. Юридическое определение ГЧП

Правительство Узбекистана приняло Закон о ГЧП в 2019 году. В соответствии с данным законом, ГЧП определяется следующим образом:

ГЧП — это сотрудничество, юридически оформленное на определенный период времени, между государственным партнером и частным партнером, основанное на объединении их ресурсов для реализации проекта ГЧП

- **Государственный партнер** — Республика Узбекистан и (или) органы государственного управления, органы исполнительной власти на местах, а также иные юридические лица или их объединения, уполномоченные Кабмином;
- **Частный партнер** — индивидуальный предприниматель, юридическое лицо или объединение юридических лиц, зарегистрированное в соответствии с законодательством Республики Узбекистан или иностранного государства, заключившие с государственным партнером соглашение о ГЧП.
- **Проект ГЧП** — совокупность мероприятий, реализуемых на основе привлечения частных инвестиций и (или) внедрения передового опыта управления, направленных на решение экономических, социальных и инфраструктурных задач.

Частный партнер обычно получает вознаграждение в двух формах или в их гибридной форме:

- **плата за доступность объекта ГЧП (государственный платеж),** определяемая как платежи государственного партнера частному партнеру, осуществляемые в соответствии с ГЧП соглашением в период использования (эксплуатации) и (или) содержания объекта ГЧП в целях обеспечения его доступности; или
- **плата за пользование**, определяемая как платежи, взимаемые частным партнером с потребителей товаров или пользователей работ/услуг в соответствии с ГЧП соглашением в рамках проекта ГЧП.

Внимательное и обоснованное распределение рисков между государственным и частным партнерами играет ключевую роль в разработке ГЧП. Если частный партнер не несет риски, которые находятся в его зоне контроля, это ослабляет стимулы к повышению эффективности и может снизить ожидаемые выгоды от ГЧП.

3. Модальности ГЧП

Проекты ГЧП включают в себя различные комбинации следующих компонентов, которые можно передать частной стороне:

- Проектирование
- Строительство / Реконструкция
- Финансирование
- Техническое обслуживание
- Эксплуатация/управление
- Передача активов государственному органу

В зависимости от потребностей в предоставлении государственных услуг, различные комбинации компонентов будут объединены вместе для установления различных режимов ГЧП и их вариантов, и они будут соответствовать различным типам проектов. Это будет зависеть, в частности, от характера требуемой услуги или результата, который, в свою очередь, зависит от сектора и подсектора, а также политического и экономического климата, в котором будет осуществляться ГЧП.

В зависимости от потребностей в предоставлении государственных услуг различные комбинации компонентов будут объединяться для формирования различных моделей ГЧП и их вариантов, подходящих для разных типов проектов. Это зависит, прежде всего, от характера требуемой услуги или конечного продукта, который, в свою очередь, определяется сектором и под-сектором, а также политической и экономической средой, в которой реализуется ГЧП.

Ключевые аспекты, определяющие модель ГЧП:

- Включает ли ГЧП строительство новых объектов для предоставления услуги (капиталоемкий проект) или требуется только эксплуатация и управление?
- Какие роли возьмёт на себя частный сектор? Например, кто обеспечит финансирование? Кто займётся проектированием и строительством?
- Кому будет принадлежать актив в течение срока ГЧП и после его завершения?
- Как будут распределены различные риски проекта между государственным и частным партнерами?
- Какой будет основной источник дохода проекта? Будут ли это платежи пользователей (например, билеты, прямые сборы, тарифы и т. д.) или платежи от государства (например, плата за доступность, аннуитетные платежи, субсидии и т. д.)?

Наиболее распространенными модальностями ГЧП являются:

1. **Инфраструктурное ГЧП на основе платы за пользование:** договорное соглашение между правительством и частным партнером на определенный период времени, в соответствии с которым частная сторона несет ответственность за строительство, расширение, реабилитацию или модернизацию инфраструктурного объекта и предоставление соответствующих государственных услуг. Частная сторона уполномочена взимать плату за пользование для возмещения своих расходов. Если эти сборы за пользование, которые обычно основаны на тарифах, установленных правительством, недостаточны, правительство может предоставить субсидии для покрытия разрыва в финансовой жизнеспособности проекта (обычно называемые платежами за разрыв жизнеспособности).

   Пример.

   Соглашение между государственной и частной сторонами на проектирование, строительство, финансирование, содержание и эксплуатацию в течение 30 лет новой дороги. В соответствии с соглашением частная сторона имеет договорное право взимать с пользователей плату за пользование дорогой по согласованным в договоре ставкам, включая формулы и процедуры периодического повышения этих ставок.

2. **Государственная оплата на основе инфраструктурного ГЧП**: договорное соглашение между правительством и частным партнером на определенный период времени, в соответствии с которым частная сторона несет ответственность за строительство, расширение, реабилитацию или модернизацию инфраструктурного объекта и предоставление соответствующих государственных услуг. Для возмещения своих расходов частная организация получает от правительства периодическую плату (также называемую платой за доступность) на основе заранее определенных критериев производительности.

   Пример

   Соглашение между государственной и частной сторонами на проектирование, строительство, финансирование, обслуживание и эксплуатацию школы сроком на 20 лет, по которому частная сторона получает компенсацию от государственной стороны в течение эксплуатации на основе степени соответствия согласованным в соглашении стандартам производительности.

3. **ГЧП на основе государственных платежей за услуги (контракт на управление):** договорное соглашение между правительством и частным партнером на определенный период времени, в соответствии с которым частная сторона несет ответственность за эксплуатацию и обслуживание инфраструктурного объекта и предоставление соответствующей государственной услуги. Для возмещения своих расходов частный партнер получает от правительства периодическую плату на основе заранее определенных критериев производительности.

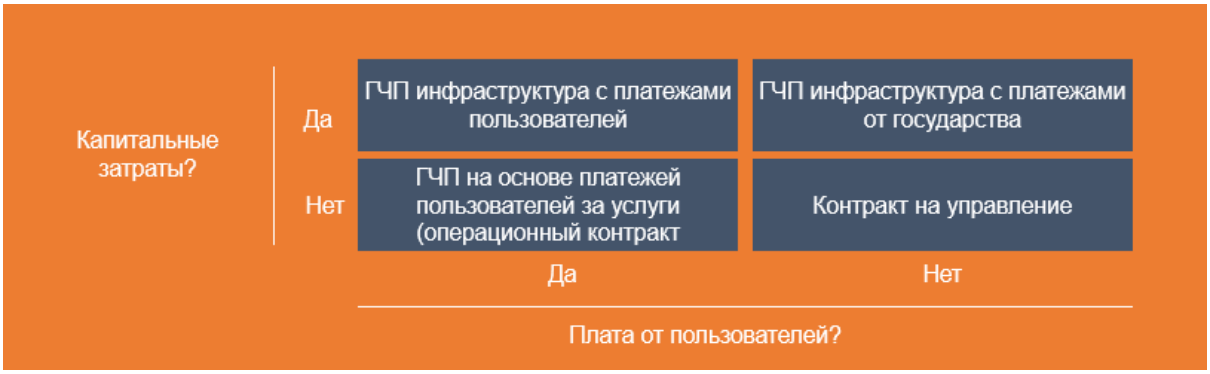
   Пример

   Соглашение между государственной и частной сторонами на содержание и эксплуатацию дорожной сети в течение 10 лет, по которому частная сторона получает компенсацию от государственной стороны на основе степени соответствия согласованным в соглашении стандартам производительности (также известный как договор на техническое обслуживание, основанное на результатах)

4. **ГЧП на основе платежей пользователей за услуги (операционный контракт):** договорное соглашение между правительством и частным партнером на определенный период времени, в соответствии с которым частная сторона несет ответственность за эксплуатацию и обслуживание инфраструктурного объекта и предоставление соответствующих государственных услуг. Частная сторона уполномочена взимать плату с пользователей для возмещения своих расходов.

   Пример

   Соглашение между государственной и частной сторонами на управление действующим аэропортом сроком на 20 лет, в рамках которого частная сторона имеет договорное право взимать с пользователей (например, авиакомпаний или розничных торговцев) плату за пользование аэропортом, а также устанавливать тарифы, подлежащие регулированию, чтобы избежать чрезмерной прибыли от монопольных полномочий.



Существуют некоторые дополнительные структуры, которые правительство может использовать для привлечения частного сектора, которые являются небольшими модификациями этих основных модальностей ГЧП. Конкретная структура ГЧП должна быть результатом тщательного рассмотрения при подготовке наиболее подходящего распределения обязанностей и рисков, балансирующего соотношение цены и качества, банковской привлекательности и фискальной доступности.

Номенклатура[2]	Описание
BOT	Строительство, Эксплуатация, Передача (Build Operate Transfer, BOT), также известная как Проектирование, Строительство, Финансирование, Техническое обслуживание, Эксплуатация (Design Build Finance Maintain Operate, DBFMO)
RTO	Реабилитация, Передача, Эксплуатация (Rehabilitate Transfer Operate, ROT), по сути, аналогичная BOT/DBFMO, хотя и предполагающий реабилитацию, а не строительство с нуля.
BOOT	Строительство, Владение, Эксплуатация, Передача (Build Own Operate Transfer, BOOT). Аналогичная модальности BOT, но с юридическим правом собственности, которое также передается частному сектору на определенный период времени.
BOO	Строительство, Владение, Эксплуатация (Build Own Operate, BOO). Аналогична модели BOT, но на неопределённый срок. Из-за передачи права собственности и отсутствия фиксированного срока соглашение BOO может напоминать схему приватизации, поэтому к нему могут не применяться некоторые типичные положения ГЧП (например, условия

[2] Следует отметить, что в соответствии с Руководством по сертификации ГЧП APMG, общепризнанным стандартом для специалистов по ГЧП, одобренным Всемирным банком, АБР, ЕБРР, МБР и ИБР , использование аббревиатур, обозначающих диапазон функций, выполняемых частным сектором, таких как DBOM, DBFOM и O&M, предпочтительнее по сравнению с «семейством аббревиатур», связанным с «Владением» и «Передачей», например, BOOT и BTL, поскольку их применение варьируется в разных юрисдикциях и даже в различных секторах внутри одной юрисдикции.

	возврата актива государству). Однако, в отличие от приватизации, частная компания регулируется через ГЧП соглашение, а не через общие нормативные акты.
ВТО	Строительство, Передача, Эксплуатация (Build Transfer Operate, ВТО) - означает контракт на строительство объекта, и после завершения строительства объекта частный партнер передает право собственности правительству и имеет право на коммерческую эксплуатацию такого объекта в течение фиксированного срока.
Аффермаж	По сути, это вариант сервисного ГЧП, при котором частный партнер несет ответственность за эксплуатацию и обслуживание объекта, но не за финансирование инвестиций. Частный партнёр удерживает операционный сбор из полученных доходов, а также выплачивает грантодателю дополнительный сбор с пользователей, который направляется на инвестиции, осуществляемые (или уже осуществленные) грантодателем в инфраструктуру.
Аренда	Аналогично афер мажу, однако в случае аренды платежи грантодателю, как правило, являются фиксированными, независимо от уровня собираемости тарифов. Таким образом, частный партнер несет риск, связанный со сбором платежей, а также с тем, покроют ли полученные доходы его операционные расходы.
Совместное предприятие/ Институциональное ГЧП	Относится к структуре собственности проектной компании, в которой также участвует государство в качестве акционера. Может применяться к любому типу ГЧП, но считается таковым только в случае, если частный партнер имеет контрольный пакет акций и/или контроль над проектной компанией.

4. Структура ГЧП

Как правило, для выполнения условий договорного соглашения создается специальная проектная компания (SPV). Согласно законодательству Узбекистана, SPV рассматривается как частный партнёр в соответствии с Законом о ГЧП.

В целях снижения проектных рисков SPV, как правило, передает основные обязанности, связанные со строительством и эксплуатацией, на субподряд третьим сторонам. Владельцами SPV являются инвесторы, которые вносят в неё акционерный капитал. Помимо собственного капитала акционеров, SPV получает финансирование в основном от банков, которые нередко предоставляют от 60% до 80% необходимых средств.



5. Преимущества ГЧП

Грамотно структурированные ГЧП, в которых частный партнер имеет возможность самостоятельно определять наилучшие способы предоставления услуг, где риски эффективно распределены, а проект реализуется на конкурентной основе, могут обеспечить более высокую эффективность и лучшее соотношение цены и качества по сравнению с традиционной государственной моделью.

Основные преимущества, которые могут обеспечить частные партнеры:

- Своевременное и бюджетное строительство объектов
- Эффективное управление проектом на всех этапах
- Внедрение инновационных подходов к предоставлению услуг
- Использование передовых технологий
- Оптимизация жизненного цикла проекта (сбалансированность проектирования, строительства, эксплуатации и обслуживания)
- Максимизация выгоды от основных и дополнительных активов проекта
- Привлечение частного финансирования и проведение тщательной экспертизы проекта
- Улучшение управленческой и операционной эффективности

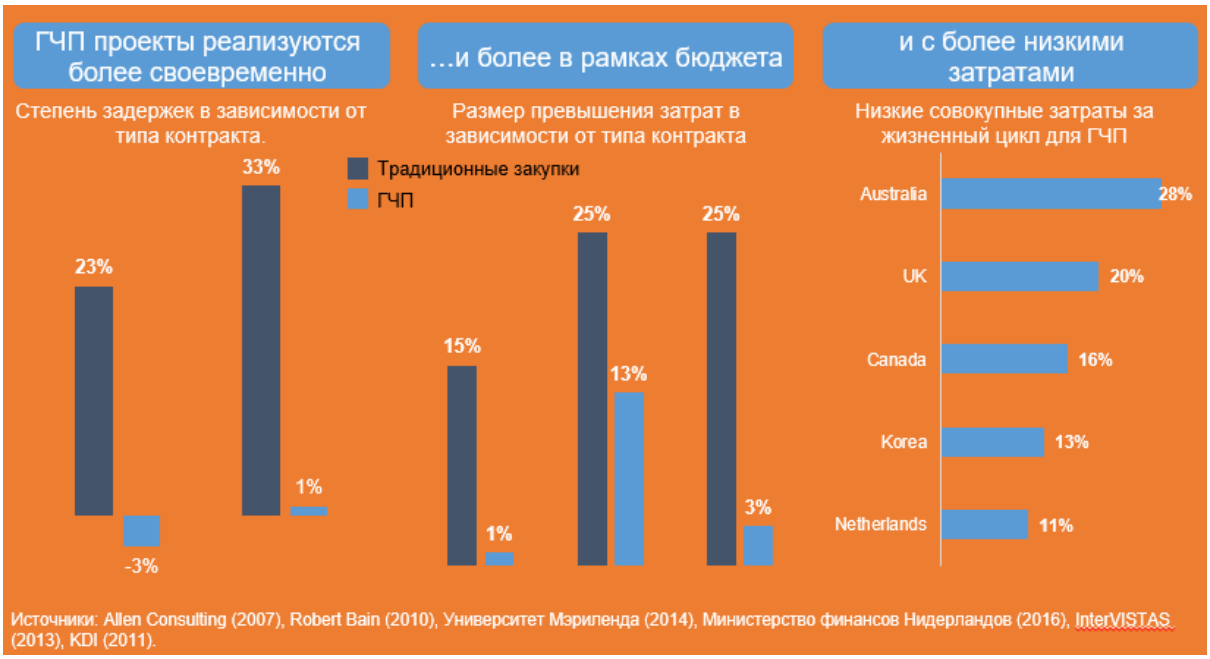
ГЧП ускоряют развитие инфраструктуры и позволяют реализовывать проекты с привлечением частных финансовых ресурсов, что снижает нагрузку на государственный бюджет. За счёт эффективности частного сектора в реализации государственных услуг удаётся повысить качество и сократить издержки.

Привлечение частного партнера позволяет повысить эффективность и снизить затраты по сравнению с проектами, реализуемыми государством или государственными

предприятиями[3]. Хорошо структурированное ГЧП создаёт мотивирующую среду, где частная компания заинтересована в поиске более эффективных решений, а также в качественном управлении и обслуживании объектов. Кроме того, участие частного капитала позволяет привлечь дополнительные финансовые ресурсы, особенно в условиях ограниченного госбюджета.

Хотя государство почти всегда может привлечь финансирование на более выгодных условиях, чем частные компании, именно опыт и эффективность частного сектора в проектировании, эксплуатации и обслуживании позволяют компенсировать разницу в стоимости заимствований. Исследования, сравнивающие стоимость и качество реализации проектов в рамках ГЧП и традиционных схем, подтверждают этот эффект.

Хотя большая часть таких данных получена в развитых экономиках, можно предположить, что аналогичные преимущества применимы и к развивающимся рынкам, таким как Узбекистан, где проекты инфраструктуры часто сталкиваются с задержками, перерасходом бюджета и отсутствием оптимизации на протяжении всего жизненного цикла.



6. Недостатки ГЧП

Использование ГЧП также сопряжено с рядом рисков и недостатков по сравнению с традиционными методами закупок, среди которых:

- **Высокая стоимость финансирования**. Частное финансирование часто воспринимается как более дорогое по сравнению с государственными заимствованиями. Однако такое сравнение не совсем корректно, поскольку

[3] Правительства часто могут брать займы дешевле, поскольку их способность возвращать долги повышается за счет их способности получать налоговые поступления от предприятий и граждан.

стандартная стоимость государственных займов, как правило, не включает премию за риск, связанную с конкретным проектом.

- **Ограниченная гибкость государственного сектора**. Долгосрочные контракты и обязательства перед кредиторами приводят к относительно жёсткой структуре соглашений. Внесение изменений требует тщательного управления с учетом их финансовых последствий. В традиционных закупках государственный сектор обладает большей гибкостью в адаптации к будущим изменениям, например, изменениям в политике, законодательстве, технологиях, демографии и экономике.
- **Высокие транзакционные издержки**. Подготовка и проведение тендера в рамках ГЧП обычно занимают больше времени и требуют больше ресурсов, чем традиционные закупки, в том числе из-за необходимости:
    - Привлечения широкого круга консультантов на стадии подготовки и закупки проекта (примерно два-три года), а также дальнейшего экспертного сопровождения для управления соглашением на протяжении его срока действия (до 25 лет и более), что сложнее, чем в традиционных схемах, особенно с учетом финансовых и юридических нюансов долгосрочных контрактных структур.
    - Разработки тендерной документации, которая должна:
        - учитывать как проектирование и строительство инфраструктуры, так и ее дальнейшую эксплуатацию, обслуживание и модернизацию;
        - предусматривать механизмы реагирования на возможные изменения (например, рост спроса на услуги, рост затрат) на протяжении долгосрочного соглашения;
        - в соответствующих проектах ГЧП включать частное финансирование, а также меры по обеспечению безопасности и управлению рисками, требуемые кредиторами частного партнера для придания проекту банковской привлекательности.
    - Создания и обеспечения ресурсами команды по управлению соглашением на весь срок его действия, что обычно сложнее, чем в традиционных схемах, из-за необходимости мониторинга соответствия установленным требованиям к качеству и производительности.

7. Условия ГЧП

Для достижения преимуществ ГЧП над его возможными недостатками важно отбирать проекты, соответствующие его механизму реализации. Необходимо обеспечить их детальную проработку, проведение конкурентных тендеров и эффективное управление. Обычно такие проекты обладают рядом ключевых характеристик, представленных в таблице ниже.

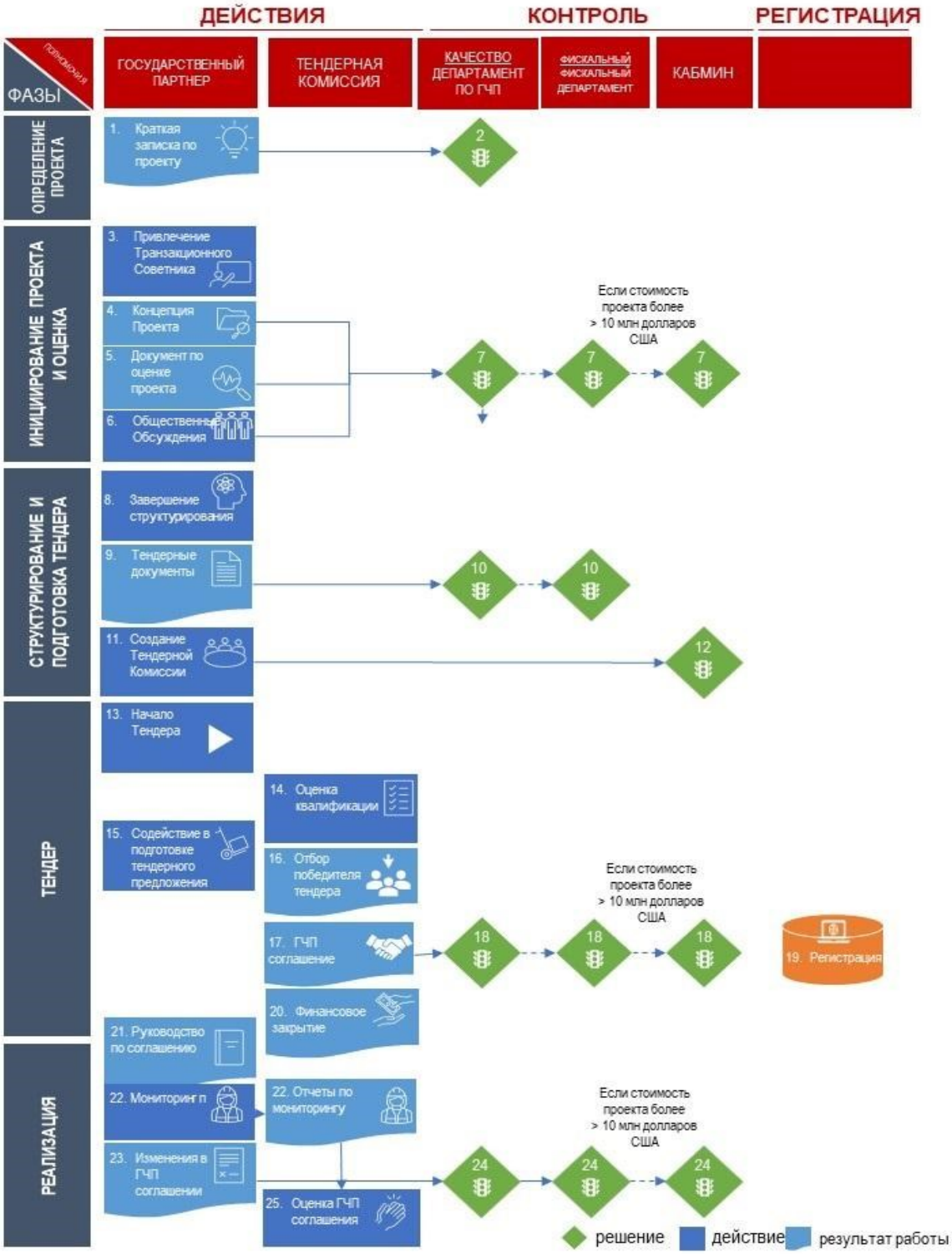
Характеристика	Описание
Возможность передачи риска	Ключевой особенностью соглашения ГЧП является возможность распределения ответственности за проект и рисков между сторонами таким образом, чтобы каждая из них управляла теми аспектами, которые ей подконтрольны. Для достижения оптимального соотношения затрат и выгоды в проекте ГЧП необходимо тщательно управлять его объемом и передавать частному партнеру соответствующие риски, стремясь к их эффективному распределению в рамках партнерства.
Прогнозируемость затрат на весь жизненный цикл проекта	Повышение эффективности возможно, если проект предусматривает полную интеграцию планирования, проектирования, строительства и последующего предоставления услуг, включая эксплуатацию, техническое обслуживание и модернизацию, под ответственностью одной стороны.
Долгосрочность	ГЧП-механизм чаще всего подходит для проектов, в которых государство готово заключить долгосрочное соглашение с частным сектором (обычно от 3 до 49 лет[4]). Это позволяет эффективно распределять риски и применять подход, учитывающий затраты на весь жизненный цикл проекта.
Четкие и измеримые результаты	Проекты, в которых государство четко определяет требования к результату, и они поддаются объективному измерению, лучше подходят для реализации в формате ГЧП. Такие показатели могут быть зафиксированы в соглашениях по показателям производительности, что позволяет выстраивать механизмы оплаты на их основе и согласовывать финансовые стимулы с ключевыми показателями эффективности.
Инновации	Более крупные проекты, как правило, достаточно сложны и часто требуют более инновационных подходов для достижения оптимального соотношения цены и качества (с точки зрения проектирования активов и услуг, технологий и/или доставки).
Аппетит рынка	Проект должен быть инвестиционно привлекательным для банков, обеспечивать предсказуемость и представлять собой реальную коммерческую возможность, чтобы заинтересовать достаточное количество частных участников и создать условия для эффективного и конкурентного тендера.

[4] Закон о ГЧП допускает сроки соглашений от 3 до 49 лет. На практике большинство соглашений о ГЧП будут заключаться на срок от 10 до 30 лет в зависимости от риска технического устаревания и будущего спроса, а также необходимости оптимизировать затраты жизненного цикла.

Дополнительные коммерческие возможности	Частный сектор может отдавать предпочтение дополнительным коммерческим возможностям (например, розничной торговле), возникающим в рамках проекта, поскольку это позволяет им получать доход на более ранних этапах. Например, в некоторых отраслях, таких как аэропорты, могут быть созданы дополнительные коммерческие возможности, такие как магазины duty-free, где частный партнер может предоставлять дополнительные товары и услуги конечным пользователям. Однако развитие таких дополнительных направлений, не являющихся основными, может усложнить структуру соглашения ГЧП.
Объединение соглашений	Механизм ГЧП может быть эффективной моделью реализации, когда государству необходимо обеспечить услугу или возможность, зависящую от нескольких отдельных соглашений. ГЧП позволяет объединить связанные услуги и актив в единое долгосрочное соглашение. Однако это может усложнить структуру проекта, особенно если в нем участвует большее количество заинтересованных сторон.

РАЗДЕЛ С: ПРОЦЕССЫ

Схема процессов



Обзор

Ссылка	Этап	Шаг
1	Определение проекта	Идентификация потенциального проекта ГЧП и подготовка Краткой записки по проекту
2		Рассмотрение и утверждение Краткой записки по проекту
3	Инициирование и оценка проекта	Привлечение транзакционных советников
4		Подготовка концепции проекта (КП)
5		Подготовка документа по оценке проекта (ДОП)
6		Проведение общественных обсуждений
7		Рассмотрение и утверждение КП/ДОП
8	Структурирование проекта и подготовка тендера	Завершение подготовки и структурирования проекта
9		Подготовка тендерной документации
10		Рассмотрение и утверждение тендерной документации
11		Создание тендерной комиссии
12		Рассмотрение и утверждение состава тендерной комиссии
13	Тендер	Запуск ГЧП тендера
14		Оценка квалификации
15		Содействие в подготовке тендерных предложений
16		Выбор победителя тендера и резервного участника
17		Переговоры по ГЧП соглашению
18		Рассмотрение и утверждение ГЧП соглашения
19		Регистрация подписанного ГЧП Соглашения вместе с ПК и ПЭД
20		Финансовое закрытие
21	Реализация	Создание структуры управления соглашением
22		Мониторинг реализации проекта ГЧП
23		Согласование изменений в ГЧП соглашении, при необходимости
24		Рассмотрение и утверждение изменений в ГЧП соглашении
25		Завершение и оценка ГЧП соглашения

Выполнение этих процессов на платформе SOURCE начинается с создания нового проекта Департаментом по ГЧП на платформе SOURCE. Государственный партнер должен заполнить «Форму заявки на инициирование проекта ГЧП на онлайн-платформе SOURCE» и подать запрос в Минэкономфин на создание потенциального проекта ГЧП на платформе SOURCE. В этом запросе также указывается предоставление доступа членам проектной команды, консультантам, советникам и другим заинтересованным

сторонам, что позволит им загружать, изменять, обновлять, проверять и контролировать информацию о проекте. После получения запроса Департамент по ГЧП предоставит данные для входа на платформу SOURCE всем членам проектной команды.

Подробное руководство пользователя для платформы SOURCE, включая шаблон «Форма заявки на инициирование проекта ГЧП на онлайн-платформе SOURCE», приведены отдельно.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПРОЕКТА

Шаг 1: Идентификация потенциального проекта ГЧП и подготовка Краткой записки по проекту



ЗАЧЕМ

Разработка проектов ГЧП требует значительных ресурсов со стороны государства. Чтобы обеспечить их эффективное и рациональное использование, важно, чтобы инициативы в рамках ГЧП имели высокие шансы на успех с точки зрения достижения оптимального соотношения затрат и выгоды. В этой связи любая инициатива по потенциальному ГЧП должна подтверждать, что предлагаемый проект соответствует потребностям в предоставлении общественных услуг, соответствует приоритетам государства и подходит для реализации через механизм ГЧП.

Цель данного этапа — подготовить необходимую информацию, позволяющую оценить, соответствует ли потенциальная инициатива потребностям в предоставлении общественных услуг, является ли она обоснованной, имеет ли высокие шансы на успешную реализацию в формате ГЧП и целесообразно ли направлять ресурсы на ее дальнейшую разработку.

Проведение предварительной оценки проекта является юридическим требованием в соответствии с пунктом 3 Постановления 720.

Конкретные рекомендации по идентификации, отбору и приоритизации проектов предоставлены отдельно.

ЧТО

Чтобы инициатива по разработке ГЧП соответствовала потребностям в предоставлении общественных услуг, была обоснованной и оправдывала вложение ресурсов, необходимо подготовить документ, в котором будут изложены ключевые параметры проекта и его целесообразность для реализации через механизм ГЧП. Такой документ называется Краткой запиской по проекту.

Краткая записка по проекту должна включать следующую информацию:

1. **Информация о проекте**: Основные сведения о проекте, объем услуг и его местоположение.
2. **Административная информация:** Данные о государственном партнере, других ответственных органах, государственных должностных лицах и частном инициаторе.
3. **Стратегическое обоснование:** Предварительная информация, подтверждающая стратегическую необходимость и общественную значимость проекта.
4. **Социально-экономическое обоснование:** Предварительные сведения, указывающие на ожидаемые социальные выгоды и/или положительное влияние проекта на экономику в долгосрочной перспективе.

5. **Обоснование ГЧП:** Информация о целесообразности и предполагаемых преимуществах использования механизма ГЧП для реализации проекта.
6. **Институциональная готовность:** Данные о необходимых ресурсах и сроках реализации следующих этапов жизненного цикла проекта вплоть до его реализации.

Шаблон и методические рекомендации по подготовке Краткой записки по проекту предоставлены отдельно.

Для обеспечения плавного перехода к следующему этапу подготовки проекта рекомендуется включить в Краткую записку по проекту Техническое задание на консультационные услуги для подготовки Концепции Проекта / Технико-Экономического Обоснования / Документа об Оценке Проекта, а также соответствующую оценку бюджета подготовки проекта и предложенный источник финансирования для дальнейшей разработки проекта.

КТО

Государственный партнер, выступающий в роли Инициатора проекта, несет ответственность за подготовку Краткой записки по проекту. Настоятельно рекомендуется координировать данный процесс с Департаментом ГЧП и запрашивать их рекомендации для завершения документа.

ГЧП проект также может быть предложен частным инициатором в форме незапрошенного предложения. В этом случае соответствующий государственный партнер должен будет одобрить инициативу и подготовить Краткую записку по проекту на основе информации, предоставленной частным инициатором.

КОГДА

В любое время

КАК

Основным источником для определения перспективных проектов ГЧП являются стратегические приоритеты государственного партнера, изложенные в национальных, отраслевых и региональных планах развития. Это не относится к инвестиционным программам, таким как Годовые Послания или правительственные указы, так как они уже являются результатом этапа определения перспективных инициатив.

Однако рекомендуется, чтобы такие инициативы были согласованы с приоритетами развития или, по крайней мере, представлены в их контексте, чтобы оценить возможные несоответствия или противоречия в целях.

Подготовка "Краткого описания проекта" должна осуществляться сотрудниками государственного партнера. Информация может основываться на: (1) ранее проведенных исследованиях, включая анализ спроса и определение вариантов проекта; (2) данных, уже имеющихся у государственного партнера, включая сведения по ранее реализованным проектам; (3) примерных данных по аналогичным проектам в Узбекистане и за рубежом; (4) информации из программ развития, если таковые имеются.

Понимая возможные трудности, связанные с ограниченным опытом работы с ГЧП у государственного партнера, рекомендуется обращаться за поддержкой в Департамент ГЧП или, при наличии, использовать техническую помощь международных партнеров по развитию. Также важно, чтобы у государственного партнера были специализированные подразделения по ГЧП, сотрудники которых прошли хотя бы базовое обучение в этой ГЧП сфере.

Общий принцип заключается в том, что привлечение внешних консультантов целесообразно только в случае, если проектная инициатива обоснована, а механизм ГЧП является подходящим. В противном случае существует риск неоправданных затрат на идентификацию проектов ГЧП, которые не имеют стратегического или экономического смысла или не подходят для реализации через механизм ГЧП.

Государственный партнер может обратиться в Департамент ГЧП с запросом на привлечение внешних консультантов для подготовки "Краткой записки по проекту" с предварительной оценкой (так называемое исследование нулевой фазы). Департамент ГЧП, исходя из своей оценки проектной идеи, принимает решение о целесообразности дальнейшего рассмотрения и поддержки проекта.

Климатическая устойчивость

Инфраструктура должна быть устойчивой к климатическим воздействиям (устойчивость инфраструктуры), а также способствовать повышению устойчивости сообществ, которые она обслуживает (устойчивость через инфраструктуру). Этап идентификации проекта является ключевым моментом, когда государственный партнер может расставить приоритеты для проектов, способствующих устойчивости через инфраструктуру. На этом этапе государственный партнер должен уже понимать основные климатические угрозы, относящиеся к проекту, проведя предварительный скрининг климатических рисков.

Государственный партнер может активно интегрировать климатическую устойчивость в инфраструктурное планирование, идентифицируя и отдавая приоритет проектам, соответствующим его климатическим обязательствам (например, Парижскому соглашению, Национально определяемым вкладам или Национальным планам адаптации). Для этого необходимо лучше понимать и учитывать текущие и будущие климатические риски, что включает сбор и мониторинг данных, моделирование климатических воздействий для оценки затрат и выгод, а также интеграцию климатических рисков в проектирование и выбор решений по устойчивости. Это также облегчит привлечение частного капитала и создаст стимулы для более эффективных инвестиций в климатическую устойчивость. Кроме того, государственный партнер должен проактивно инвестировать в адаптацию, внедрять климатически устойчивые стандарты и обеспечивать участие заинтересованных сторон в процессе планирования.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПРОЕКТА

Шаг 2: Рассмотрение и утверждение Краткой записки по проекту

ЗАЧЕМ

Для подтверждения должным образом уполномоченными представителями того, что инициатива проекта, предложенная государственным партнером в Краткой записке по проекту, является обоснованной и подходит для реализации в формате ГЧП.

Данное рассмотрение имеет важное значение, поскольку внутри государственного партнера должностные лица могут быть внутренне мотивированы на реализацию проекта ГЧП для достижения целей развития. При этом существует риск завышенного оптимизма, который может привести к игнорированию возможных ограничений, препятствий или конфликтующих приоритетов в предложении.

Чтобы обеспечить надежность проектной инициативы и повысить вероятность успешной разработки и ее реализации, рекомендуется проводить проверки на ключевых этапах цикла разработки проекта. По сути, это контрольные точки, достигаемые в конце каждой фазы жизненного цикла, на основе которой принимается решение о целесообразности перехода к следующему этапу (go/no-go).

Конкретные рекомендации по идентификации, отбору и приоритизации проектов изложены в отдельной инструкции Департамента по ГЧП.

ЧТО

Для подтверждения того, что проектная инициатива, предложенная государственным партнером, действительно обоснована и подходит для реализации через механизм ГЧП, представленная в Краткой записке по проекту информация, а также выделение ресурсов на дальнейшую разработку должны быть проверены уполномоченными на это представителями. Это означает, что уполномоченные представители предоставят следующие подтверждения:

1. **Информация о проекте**: Подтверждение того, что имеется ясность в отношении объема предоставляемых услуг, целевых пользователей и местоположения проекта.
2. **Административная информация**: Подтверждение, что предлагаемый проект входит в сферу ответственности государственного партнера и не дублирует другие инициативы, реализуемые или запланированные государством.
3. **Стратегическая значимость**: Предварительное подтверждение того, что проект способствует достижению стратегических целей развития или решает критически важную задачу.
4. **Социально-экономическая значимость**: Предварительная оценка того, что ожидаемые социальные и/или экономические выгоды, вероятно, превысят затраты на протяжении жизненного цикла проекта.

5. **Пригодность для ГЧП**: Предварительная оценка того, что предлагаемая форма ГЧП, вероятно, обеспечит соотношение "цена-качество", будет привлекательной для рынка и финансово приемлемой.
6. **Институциональная готовность**: Временное подтверждение способности государственного инициатора управлять разработкой и реализацией проекта в формате ГЧП.

Шаблон контрольного списка и методология оценки для проверки Краткой записки по проекту предоставлены отдельно.

Как именно данный процесс организован внутри соответствующего государственного партнера, зависит от принятых им механизмов внутреннего контроля качества и, по сути, должно основываться на принципе «четырех глаз», то есть:

- Первоначальная работа выполняется одним человеком.
- Другой человек (первый проверяющий) проверяет, подтверждает и либо одобряет, либо предлагает изменения.
- Далее, если второй проверяющий выявляет проблемы, работа корректируется перед окончательным утверждением.

Кроме того, утвержденная Краткая записка по проекту подтвердит готовность и способность Государственного партнера выделить необходимые ресурсы, а также будет свидетельствовать о приоритетности проекта для него.

КТО Министерство (на уровне заместителя министра или выше).

Хотя это не является формальным требованием Постановления 720, настоятельно рекомендуется обращаться за консультацией в Департамент по ГЧП для подтверждения целесообразности реализации инициативы через механизм ГЧП. Это поможет избежать ненужных затрат на подготовку проекта, который может оказаться неуспешным при реализации через механизм ГЧП. Также следует учитывать, что решение о принятии инициативы ГЧП и её дальнейшей разработке зачастую оформляется в виде Постановления Президента или Кабинета Министров.

КОГДА После завершения Краткой записки по проекту и перед подачей в Департамент по ГЧП в целях регистрации и координации.

КАК

Краткая записка по проекту должна подтверждать, что она прошла внутреннюю проверку, включая соответствующий чек-лист, и в подтверждении этого должна быть подписана (заместителем) министром или другим эквивалентным уполномоченным лицом.

Кроме того, в Краткой записке по проекту должен содержаться План управления проектом, в котором отражается подход Государственного партнера к дальнейшей разработке инициативы. Подписывая Краткую записку по проекту, (заместитель) министр подтверждает готовность и способность обеспечить для инициативы необходимые ресурсы (как минимум кадровые, а при необходимости – и финансовые), а также уверенность в целесообразности проекта и его соответствии требованиям ГЧП.

Как и в любом проекте, на данном этапе рекомендуется разработать план управления проектом на основе установленных принципов управления проектами.

План управления проектом (ПУП) для подготовительной фазы проекта ГЧП служит комплексным руководством по организации и выполнению необходимых задач, распределению ресурсов и соблюдению сроков. ПУП обеспечивает правильную разработку проекта, управление рисками и создание основы для успешного проведения закупочной процедуры.

Основные компоненты ПУП для подготовительной фазы проекта ГЧП:

1. Цели и охват проекта

- Цель: Четко определить цели проекта ГЧП, включая улучшение общественных услуг, развитие инфраструктуры или другие результаты.
- Охват: Определить границы проекта, предоставляемые услуги или инфраструктуру, а также обязанности государственных и частных субъектов.

2. Управление и организационная структура

- Проектная команда: Определить ключевых участников, включая представителей государственных органов, финансовых консультантов, юридических экспертов и технических специалистов.
- Процесс принятия решений: Установить механизмы утверждения, разрешения конфликтов и отчетности.
- Взаимодействие со стейкхолдерами: Описать, как будут вовлекаться заинтересованные стороны, включая государственные органы, частных инвесторов и местное сообщество.

3. Структура работ

- Определить основные задачи и подзадачи, необходимые для подготовки проекта ГЧП.
- Важные этапы могут включать:
    - Разработка предварительной концепции проекта.

- Оценочные исследования (технические, финансовые, социальные и экологические).
- Анализ рисков и распределение рисков.
- Подготовка тендерной документации.

4. Распределение ресурсов

- Определить необходимые ресурсы, включая техническую экспертизу, юридическое консультирование и финансовый анализ.
- Определить бюджет подготовительной фазы, включая затраты на исследования, консультации и документацию.

5. План управления рисками

- **Идентификация рисков**: Определить потенциальные риски, такие как финансовая устойчивость, юридические споры и общественное сопротивление.
- **Стратегии снижения рисков**: Определить меры по уменьшению, распределению или передаче рисков, включая планы действий в непредвиденных обстоятельствах.
- **Ответственность за риски**: Назначить ответственных за управление каждым риском.

6. График и планирование

- Создать детализированный график с использованием инструментов, таких как диаграммы Ганта, для визуализации этапов, контрольных точек и сроков.
- Установить реалистичные сроки для ключевых мероприятий, таких как консультации с заинтересованными сторонами, анализ рынка и подготовка тендера.
    - Процессы предварительного квалификационного отбора участников.

7. Обеспечение качества и мониторинг

- Определить стандарты качества для результатов проекта (например, технико-экономические обоснования, тендерные документы).
- Установить механизмы мониторинга и проверки для обеспечения соответствия согласованным стандартам.

8. План коммуникации

- Разработать стратегию внутреннего и внешнего взаимодействия.
- Включить протоколы отчетности перед руководством и информирования заинтересованных сторон о ходе проекта.

9. Устойчивость и экологические аспекты

- Обеспечить соответствие целям устойчивого развития.
- Включить оценку воздействия на окружающую среду и социальную сферу в рамках подготовительной фазы.

Инструменты и методы реализации:

- **Программное обеспечение для управления проектами**: MS Project, Primavera, Asana для отслеживания задач и совместной работы.
- **Методы оценки рисков**: Использование матриц для анализа вероятности и воздействия рисков.
- **Инструменты анализа заинтересованных сторон**: например, матрица RACI (Ответственный, Подотчетный, Консультируемый, Информируемый) для определения ролей.

Преимущества ПУП на этапе подготовки ГЧП:

1. **Ясность**: Все участники четко понимают свои роли, обязанности и цели.
2. **Эффективность**: Оптимизация процессов, сокращение задержек и рациональное использование ресурсов.
3. **Управление рисками**: Проактивное выявление и устранение потенциальных проблем.
4. **Прозрачность**: Повышение доверия заинтересованных сторон за счет открытого и структурированного процесса.

Наличие четкого ПУП делает подготовительную фазу проекта ГЧП организованной, эффективной и прозрачной, что значительно увеличивает вероятность успешного проведения закупок и долгосрочной реализации проекта.

ИНИЦИИРОВАНИЕ И ОЦЕНКА ПРОЕКТА

Шаг 3: Привлечение транзакционных советников

ЗАЧЕМ

Инфраструктурные проекты часто отличаются высокой сложностью и требуют междисциплинарного подхода. В контексте ГЧП все вопросы, связанные с разработкой, строительством, финансированием и эксплуатацией проекта, должны быть полностью проработаны заранее — до подписания соглашения и задолго до начала строительства. Это требует координации инженерных, финансовых, коммерческих, юридических, экологических, страховых и других специализированных аспектов, чтобы обеспечить их полное и всестороннее рассмотрение на этапе подготовки и последующее отражение в проектной документации — как в тендерных предложениях, так и в итоговых соглашениях. Все эти элементы должны быть тщательно оценены, спроектированы, согласованы и сбалансированы, чтобы составить единое, целостное решение.

Для надлежащей реализации этого процесса необходимо привлечение команды экспертов (консультационной группы), которая будет оказывать поддержку государственному партнеру начиная с этапа детальной разработки проекта (инициирования проекта) и до финансового закрытия. В государственных органах редко присутствуют все необходимые компетенции, а в некоторых случаях даже во всем государственном аппарате может отсутствовать полный набор специалистов с соответствующим опытом.

Поэтому целесообразное использование внешних профессиональных консультантов является оправданным и представляет собой эффективное вложение средств. Эти специалисты, опираясь на свой опыт, могут оперативно решать вопросы, которые могут остаться незамеченными для неспециалистов. Они также помогают государственным органам понимать компромиссы, связанные с проектированием проекта или положениями соглашения, тем самым способствуя оптимизации условий для государственного партнера. Кроме того, внешний эксперт может предоставить независимую точку зрения, а также быть объектом для обсуждений и критического анализа в той мере, в какой это может быть затруднительно в случае с государственными служащими.

Внешний эксперт может предоставить объективный взгляд со стороны, а также участвовать в конструктивных обсуждениях и критическом анализе, что может быть менее доступно для государственных сотрудников.

Цель привлечения консультантов заключается в следующем:

(i) подготовка объективной Концепции проекта / Документа об оценке проекта, включая (предварительное) ТЭО;

(ii) дальнейшее структурирование проекта ГЧП;

(iii) разработка тендерной документации;

(iv) поддержка в проведении тендерных процедур и переговорах по соглашению до достижения коммерческого закрытия (подписания соглашения о ГЧП);

(v) поддержка государственного партнера после коммерческого закрытия в своевременном выполнении государственных обязательств для вступления соглашения о ГЧП в силу, а также сопровождение государственного партнера и других государственных структур при достижении частным партнером финансового закрытия.

Согласно пункту 5 Постановления 720, привлечение транзакционных советников для разработки проекта является обязательным требованием в отношении проектов с общей стоимостью 10 миллионов долларов США и более.

ЧТО

Консультационные услуги, как правило, привлекаются на весь период разработки проекта. Однако технические консультанты могут быть наняты и для отдельных этапов проекта, чтобы обеспечить объективную оценку его жизнеспособности без влияния перспектив последующих мероприятий, а также для рассмотрения конкретных вопросов перед принятием решения об их более масштабном и долгосрочном привлечении. При таком подходе сроки реализации могут увеличиться, так как на последующих этапах потребуется отдельное привлечение транзакционных консультантов. Объем работы консультантов (а следовательно, и необходимая экспертиза) будет варьироваться в зависимости от этапа проекта и предварительно определяется следующим образом.

Оценка и подготовка (отражается в Концепции проекта и Документе об оценке проекта):

- Детализация объема соглашения, разработка технических требований и оценка затрат
- Разработка предварительной структуры ГЧП
- Разработка финансовой модели
- Оценка технической осуществимости
- Оценка коммерческой целесообразности
- Анализ рыночного спроса
- Подтверждение оценки потребностей
- Подтверждение экономической целесообразности: уточнение анализа затрат и выгод
- Оценка бюджетной доступности (фискальной реализуемости)
- Анализ влияния на дефицит и государственный долг
- Оценка экологической устойчивости
- Оценка социальной устойчивости
- Оценка юридической осуществимости

- Оценка соотношения «ценность за деньги»
- Разработка стратегии закупок.

Структурирование и подготовка документов:

- Подтверждение контрактной модели и объема договора (при необходимости)
- Завершение комплексной проверки и подготовки
- Юридическая экспертиза и обеспечение соответствия нормативным требованиям
- Доработка определения проекта, технических требований и стандартов качества (с уточнением стоимости)
- Пересмотр экономического анализа (при необходимости)
- Оценка экологических и социальных аспектов проекта, а также соответствие национальным и, при необходимости, международным требованиям
- Разработка и финализация структуры соглашения: финансовая модель, механизмы платежей и удержаний за невыполнение условий
- Уточнение структуры соглашения: окончательное распределение и структурирование рисков
- Актуализация финансовой модели и возможное подтверждение или пересмотр финансового анализа
- Тестирование, маркетинг и информационное сопровождение проекта
- Определение и подготовка коммерческих условий и положений договора
- Определение квалификационных критериев, разработка и подготовка запроса на квалификацию (RFQ)
- Определение требований к заявкам и критериев оценки, разработка и подготовка запроса на предложения (RFP)
- Подготовка договора и формирование тендерной документации (включая, при необходимости, договор аренды земли, соглашение о государственной поддержке, прямое соглашение)

Тендер и присуждение соглашения:

- Проведение тендера
- Обработка запросов на разъяснения и взаимодействие с участниками тендера
- Поддержка тендерной комиссии в оценке квалификации и предложений
- Оказание поддержки государственному партнеру в переговорах
- Актуализация оценки соотношения «ценность за деньги» и бюджетной доступности на основе выбранного предложения и итогов переговоров

- Содействие государственному партнеру в выполнении предварительных условий
- Поддержка Минэкономфина и государственного партнера в финализации прямого соглашения и урегулировании вопросов, поднятых кредиторами, до финансового закрытия.

Шаблон технического задания для консультационных услуг представлен отдельно.

КТО

В целом ответственность за привлечение консультационных услуг лежит на государственном партнере. Однако, при необходимости и целесообразности, Департамент ГЧП может самостоятельно или совместно с государственным партнером взять на себя эту задачу, если у государственного партнера недостаточно компетенций или ресурсов для привлечения консультантов, либо если он официально запросит Департамент ГЧП выполнить эту задачу от его имени.

КОГДА

В целом привлечение консультационных услуг осуществляется после одобрения Краткой записки по проекту, которая предварительно подтверждает целесообразность проекта и его соответствие механизму ГЧП, обосновывая необходимость таких консультационных услуг. Государственный партнер в консультации с Департаментом ГЧП принимает решение о сроках и порядке привлечения консультантов.

Следует учитывать, что процесс привлечения консультационных услуг может занять от 3 до 12 месяцев в зависимости от доступности финансирования и характера процедуры закупок.

КАК

Привлечение консультационных услуг прежде всего требует организации необходимого финансирования. Возможные источники финансирования включают:

(i) бюджетные средства государственного партнера,

(ii) финансовая поддержка со стороны международных партнеров по развитию,

(iii) Фонд подготовки проектов (ФПП) в рамках проекта по развитию институционального потенциала (РИП), и

(iv) Фонд развития проектов Узбекистана (ФРПУ) [5] или другой аналогичный фонд.

[5] В сотрудничестве с ЕБРР Департамент по ГЧП создал ФРПУ для обеспечения устойчивого источника финансирования и организованного процесса привлечения консультационных услуг для подготовки проектов ГЧП.

Государственный партнер должен взаимодействовать с Департаментом ГЧП для определения оптимального источника финансирования.

После обеспечения финансирования консультационные услуги могут быть привлечены, при этом в зависимости от источника финансирования будут применяться соответствующие процедуры закупок. Если финансирование осуществляется за счет бюджетных средств, необходимо следовать Закону о государственных закупках, включая публикацию объявлений в национальных СМИ. Однако, для расширения охвата потенциальных участников рекомендуется также использовать международные платформы, такие как портал Всемирного банка или Devex. В случаях, когда финансирование предоставляется через Фонд развития проектов Узбекистана или международных партнеров, следует руководствоваться правилами закупок ЕБРР или требованиями соответствующих доноров.

В обычных условиях применяется **двухэтапный конкурентный процесс** для отбора наиболее подходящего консультанта, который включает следующие шаги:

1. **Запрос на квалификацию.** Как и в любом тендерном процессе, стандартной практикой является первоначальная публикация запроса на квалификацию (RFQ). Это включает размещение объявления с ссылкой на документ RFQ, в котором подробно описываются проект, процедура отбора и требования к предоставлению консультационных услуг.

На данном этапе квалификация заявителей будет оцениваться по ключевым техническим критериям, включая: (i) соответствующий опыт компании, (ii) квалификацию и опыт предлагаемых консультантов, (iii) качество технического предложения, особенно подход и методологию, а также их соответствие Техническому заданию, то есть вероятность успешного выполнения его требований.

Этот этап проведения RFQ для отдельных проектов может быть пропущен путем создания Панели консультантов, как это практикуется в некоторых других странах. Это список консультативных фирм, заранее отобранных и привлеченных в рамках рамочного контракта на основе их компетенций и опыта в различных областях, необходимых для разработки проекта ГЧП, с уже установленными соглашениями о дневных ставках за соответствующие услуги или типы экспертов.

Аналогичный подход предусмотрен в рамках ФРПУ, где RFQ планируется проводить на регулярной основе для формирования пула консультационных фирм с разносторонней экспертизой, необходимой для разработки проектов ГЧП. С этими фирмами будут заключаться рамочные контракты на разработку потенциальных проектов за счет ресурсов ФРПУ. Это позволит устранить необходимость проведения отдельных RFQ для каждого проекта, так как подходящие консультационные фирмы уже будут включены в этот перечень. Затем из этого пула будет проводиться процесс запроса предложений (RFP) для выбора консультантов по мере необходимости для конкретных проектов. Однако ФРПУ сохраняет гибкость в применении традиционных процедур закупок консультантов в случаях, когда в

существующем пуле нет подходящих фирм или требуется специфическая экспертиза, отсутствующая среди отобранных консультантов.

2. **Отбор консультационной фирмы.** Фирмы, соответствующие квалификационным требованиям, будут приглашены представить предложения на оказание консультационных услуг в соответствии с Техническим заданием, установленным государственным партнером.

Критерии отбора будут зависеть от используемой системы закупок, однако рекомендуется применять механизм отбора на основе соотношения качества и стоимости (СЦК). В этом случае выбор осуществляется на основе взвешенной оценки Технического и Финансового предложений, где, как правило, Техническое предложение составляет 60–80% оценки, а Финансовое — 20–40%. Это означает, что может быть целесообразно выбрать более дорогостоящую консультационную фирму, если ее техническое предложение отличается высоким качеством. Стоимость услуг не должна быть главным фактором при принятии решения.

Альтернативно может применяться **одностадийная процедура закупок**, при которой участники одновременно подают три конверта: (заявление о квалификации, техническое предложение и финансовое предложение. Конверты вскрываются последовательно для подтверждения соответствия требованиям, при этом следующий конверт открывается только в случае выполнения всех требований предыдущего этапа - конверта. Этот процесс короче, однако создает большую неопределенность для участников, поскольку количество и состав конкурентов неизвестны. В результате фирмы могут быть менее склонны тратить время и ресурсы на подготовку предложений. Поэтому рекомендуется применять двухстадийную процедуру закупок, чтобы максимизировать интерес со стороны рынка.

ИНИЦИИРОВАНИЕ И ОЦЕНКА ПРОЕКТА

Шаг 4: Подготовка Концепции Проекта

ЗАЧЕМ

Для формального инициирования проекта ГЧП государственный партнер должен подготовить Концепцию Проекта (КП). Эта КП основывается на кратком описании проекта с более подробной и обоснованной оценкой инициативы проекта, чтобы предоставить необходимую информацию утверждающему органу (проекты стоимостью от 1 до 10 миллионов долларов США требуют одобрения Минэкономфина, тогда как проекты стоимостью свыше 10 миллионов долларов США дополнительно требуют одобрения Кабмина), чтобы они могли принять обоснованное решение об актуальности и привлекательности проекта, а также о его пригодности для ГЧП.

Подготовка КП является юридическим требованием, изложенным в пункте 12 Постановления 720.

ЧТО

В то время как Краткая записка по проекту представляет собой скорее высокоуровневое и предварительное отражение идеи проекта, КП должна предоставить более подробную и более обоснованную оценку инициативы проекта. КП должна основываться на информации, содержащейся в Документе по оценке проекта (ДОП), описанной в следующем Шаге 5.

В КП должна быть включена следующая информация:

I. **Описание проекта:** основная информация о проекте, мероприятиях, которые будут осуществляться частным партнером, ответственном субъекте и, если применимо, частном инициаторе.

   Это может быть в значительной степени похоже на информацию, уже предоставленную в Кратком записке по проекту, но может также включать дополнительные сведения, которые были разработаны после завершения Краткой записке по проекту.

II. **Результаты предварительного отбора:** информация о результатах предварительной квалификации для механизма ГЧП и подтверждающие документы.

   Это в основном отражает различные варианты, рассматриваемые для реализации, а также рекомендованный предварительный объем проекта и схему ГЧП, основанные на данном анализе, который демонстрирует, что Государственный партнер учел все возможные варианты и обоснования для рекомендованной модели.

III. **Финансово-экономические показатели проекта ГЧП:** Информация, указывающая на стратегическую и общественную значимость проекта, в какой степени проект может оказать положительное влияние на экономику в устойчивой манере[6], любые нормативные ограничения для проекта, более подробное описание проекта и в какой степени проект будет генерировать доходы для возмещения затрат. Государственный партнер должен также изложить, если таковые имеются, официальную документацию, ссылающуюся на правительственные стратегические планы или решения, касающиеся важности предоставления предлагаемых общественных услуг.

Государственный партнер также должен указать распределение рисков по проекту и предоставить описание проблем (например, экологических, социальных, земельных, вспомогательной инфраструктуры), которые потенциально могут повлиять на реализацию проекта.

Эта информация должна подтвердить стратегическую значимость проекта, его экономические достоинства и его пригодность для ГЧП с учетом ожидаемого соотношения цены и качества, его банковской привлекательности и фискальной доступности.

Образец КП приведен в Приложении 1 к Положению о порядке реализации ГЧП Постановления 720. Инструкции по заполнению КП приведены отдельно.

КТО

Ответственность за подготовку КП лежит на заинтересованном государственном партнере, выступающем в качестве государственного инициатора.

Если проект ГЧП был предложен частным инициатором в качестве незапрошенного предложения, то частный инициатор должен подготовить КП с учетом любых комментариев, предоставленных государственным партнером и/или Департаментом по ГЧП.

КОГДА

После утверждения Краткой записки по проекту и завершения ДОП

[6]Эта информация обычно появляется на начальном этапе в структуре государственного управления инвестициями (PIM) и будет гармонизирована при разработке структуры PIM.

КАК

Подготовка КП должна быть завершена государственным партнером с использованием поддержки внешнего транзакционного советника сделкам на основе уже проделанной работы по подготовке Краткой записки по проекту и выводов ДОП.

ИНИЦИИРОВАНИЕ И ОЦЕНКА ПРОЕКТА

Шаг 5. Подготовка Документа по Оценке Проекта

ЗАЧЕМ

Для завершения КП государственный партнер должен подготовить ДОП, который будет содержать подробную оценку проекта и предлагаемую схему его реализации.

Цель такого ДОП (также известного как (предварительное) технико-экономическое обоснование, оценка проекта или краткое экономическое обоснование или бизнес-кейс) состоит из трех частей:

(i) определить предпочтительный вариант проекта для удовлетворения выявленной потребности и достижения целей проекта, а также определить его основные характеристики, такие как (i) предлагаемый объем услуг и требования к инфраструктуре, (ii) размер и мощность, (iii) местоположение, (iv) бюджетные расходы и механизмы финансирования, (v) риски проекта, (vi) экологические и социальные воздействия и (vi) механизмы реализации проекта; и

(ii) оценить жизнеспособность проекта, оценив его финансовые доходы и затраты, а также его экономические затраты и выгоды, и определить, существуют ли материальные препятствия (например , земельные, юридические, риски, связанные с заинтересованными сторонами, экологические и социальные риски, которые необходимо устранить/смягчить) для успешного осуществления проекта, чтобы обосновать **инвестиционное решение** , т.е. является ли данная инициатива хорошим проектом; и

(iii) оценить достоинства различных моделей ГЧП при реализации предпочтительного варианта проекта и подтвердить или опровергнуть пригодность закупок на основе ГЧП, чтобы обосновать **решение о закупке,** т.е. является ли ГЧП лучшим механизмом для реализации проекта?

Подготовка такой информации также является юридическим требованием, изложенным в пункте 13 Постановления 720.

В пункте 18 Постановления 720 указывается, что КП и ДОП должны быть представлены совместно в утверждающий орган для дальнейшего рассмотрения, чтобы гарантировать, что утверждающий орган сможет принять обоснованное решение.

ЧТО

Документы по оценке проектов делятся на следующие типы в зависимости от стоимости проекта:

- предварительные финансовые расчеты по реализации проекта ГЧП общей стоимостью до одного миллиона долларов США, а также документы, обосновывающие показатели эффективности проекта ГЧП;

- первичные финансовые расчеты, бизнес-план проекта, а также документы, обосновывающие показатели эффективности проекта ГЧП, для реализации эквивалентного проекта ГЧП общей стоимостью более одного миллиона долларов США и до десяти миллионов долларов США;
- комплект документов, состоящий из предварительных финансовых расчетов, технико-экономических обоснований или расчетов, а также подтверждающих документов, показателей и компонентов показателей эффективности проекта ГЧП, разрабатываемый для реализации проекта ГЧП общей стоимостью более десяти миллионов долларов США.

Поскольку данное руководство ориентировано на проекты ГЧП стоимостью свыше 1 миллиона долларов США, ДОП, который необходимо предоставить, по сути, отражает технико-экономическое обоснование проекта ГЧП. Подготовка такого ДОП, т.е. технико-экономического обоснования, является значительным мероприятием, особенно для более крупных и сложных проектов, которые с большей вероятностью будут рассматриваться для закупок ГЧП. Подготовка может занять от 6 до 12 месяцев и потребовать поддержки внешних консультантов со специальными навыками и целенаправленного сотрудничества и вклада (персонал, данные и информация) от государственного партнера.

В некоторых случаях государственный партнер может решить, что проект подлежит предварительному исследованию целесообразности для уточнения потребностей проекта, определения необходимости проведения полной оценки проекта или для сужения объема проекта, диапазона вариантов проекта, потенциальных локаций проекта или моделей ГЧП, которые будут оценены в рамках полной оценки проекта, которая будет проведена на стадии исследования целесообразности. Это будет разумным шагом, если у государственного партнера есть значительные сомнения относительно объема проекта, местоположения проекта или отсутствует ясность относительно того, какие варианты проекта и/или модели ГЧП следует подвергнуть детальной оценке.

Хотя проведение предварительного исследования целесообразности потребует времени и денег, эти ресурсы будут потрачены с пользой, если это приведет к:

- Необходимости отказа от полной оценки проекта, который в конечном итоге будет признан либо нецелесообразным в его текущей форме, либо маловероятным для превращения в жизнеспособный проект ГЧП; или
- Более эффективному и целенаправленному набору условий для полной оценки проекта, что может компенсировать большую часть времени и денег, потраченных на предварительное исследование целесообразности.

Условия для проведения предварительного исследования целесообразности могут различаться в зависимости от конкретных

аспектов, которые требуют его проведения. Некоторые предварительные исследования могут быть достаточно широкими, охватывая большинство тем, рассматриваемых в документах по оценке проекта, хотя и в меньших деталях. Примеры ситуаций, когда такие исследования могут быть проведены, включают проекты, в которых:

- у правительства относительно мало опыта, и оно желает углубить свое понимание, чтобы определить, следует ли продолжать проект и в какой форме (например, новые технологии, такие как солнечная энергия или энергия ветра); или
- сфера применения довольно широка и ее необходимо сузить (например, сколько городов следует включить в инфраструктурный проект или диапазон потенциальных технических вариантов проекта для достижения целей проекта правительства).

Напротив, некоторые предварительные технико-экономические обоснования могут иметь узкую сферу применения, например

- Направлено на уточнение объема проекта, пересмотр потребностей проекта, анализ предварительно отобранных местоположений и участков, а также выявление и анализ доступных данных, относящихся к проекту.
- Ориентировано исключительно на оценку того, может ли использование ГЧП обеспечить лучшее соотношение стоимости и выгоды.
- Определение диапазона моделей ГЧП, которые требуют детальной оценки в рамках предварительного исследования целесообразности; в большинстве случаев предварительное исследование выявит предпочтительную модель ГЧП или короткий список предпочтительных моделей. Такой узкий фокус может возникнуть по ряду причин, включая:
  (1) полная оценка проекта будет проведена только в том случае, если будет подтверждено, что закупки в рамках ГЧП, скорее всего, обеспечат лучшее соотношение цены и качества; или
  (2) недавно была проведена полная оценка проекта, но закупки ГЧП не рассматривались достаточно подробно; и
- Основное внимание уделяется оценке предварительно определенных вопросов (например, политических, юридических, связанных с местом проекта и доступом, технических или финансовых), которые могут сделать проект нецелесообразным. Полная оценка проекта будет проведена только в случае, если предварительное исследование выявит, что эти вопросы можно решить таким образом, чтобы они соответствовали целям правительства в рамках проекта.

Некоторые широкие предварительные исследования могут быть проведены на уровне кабинетного анализа, в то время как более узкие исследования, скорее всего, потребуют полевых работ, доступа к дополнительным данным и записям, а также обсуждений с ключевыми заинтересованными сторонами. Например, предварительное

исследование, которое оценивает, может ли закупка через ГЧП обеспечить лучшее соотношение стоимости и выгоды, неизбежно потребует проведения рыночного исследования (market sounding) с участниками, активными на данном или схожих рынках.

Учитывая более узкий объем и/или более общий характер, время и затраты на проведение предварительного исследования будут значительно ниже, чем на полноценную оценку проекта.

Приложение 2 к Положению о реализации ГЧП Постановления 720 устанавливает требования для составления ДОП. Требования приведены ниже и должны рассматриваться как основа, с учётом того, что они могут быть адаптированы в соответствии с потребностями каждого проекта.

1. **Краткое изложение** выводов, в котором приведено краткое изложение ключевых данных проекта;
2. **Анализ потребностей и вариантов, политические цели и общие соображения.** Этот раздел должен описывать потребности, выявленные на стадии идентификации, и указывать соответствующие политические направления для их решения;
3. **Технические требования**. Это может включать определение инфраструктуры, объем предоставляемых услуг, расположение объектов, целевую группу пользователей, используемые технологии и так далее для достижения целей проекта;
4. **Концептуальные планы**. Следует подготовить общий концептуальный дизайн и планировку, включая обзор подключения к ключевым транспортным, коммуникационным и коммунальным сетям;
5. **Экономический анализ**. Это должен быть краткий обзор анализа затрат и выгод, отражающий чистую текущую стоимость экономических выгод и затрат, а также экономическую норму доходности, подтверждающую экономическую целесообразность проекта;
6. **Предварительная структура ГЧП** (шаблон соглашения ГЧП). Это отражает предложенную модель ГЧП с предварительным распределением обязанностей, инвестиций (включая развитие связанных инфраструктурных объектов) и рисков между государственным и частным партнерами;
7. **Финансовый (коммерческий) анализ целесообразности**. Этот раздел должен содержать основные предположения финансовой модели (включая оценку всех жизненных затрат проекта и анализ текущего и прогнозируемого спроса) и результаты коммерческой оценки целесообразности, включая доходность на капитал и соответствие требованиям кредиторов, таким как коэффициенты покрытия долговых обязательств в разных сценариях;
8. **Заключения рыночного исследования**. Этот раздел должен представлять процедуры, выбранные для контакта с рынком, а также обширно представить полученные отзывы и сделанные выводы,

включая решения по возможным изменениям проекта и предварительной структуре ГЧП;

9. **Доступность**. Этот раздел должен представить общий объем предполагаемых обязательств, возникающих в рамках предложенной структуры ГЧП, и в различных сценариях, а также объективно представить результаты фискальных тестов целесообразности, включая влияние на государственный баланс и демонстрацию того, если это влияние нарушает пределы долговых обязательств;
10. **Экологическая оценка и планируемые меры по смягчению воздействия.** Этот пункт должен представить обширные результаты экологической оценки воздействия и указать, были ли получены экологические разрешения для проекта или хотя бы определить необходимые шаги для их получения;
11. **Социальный анализ целесообразности**. Этот пункт должен включать оценку социального воздействия, включая социальный план действий;
12. **Рассмотрение (институциональных) вопросов управления**. Это включает описание участвующих министерств, агентств и ведомств и их обязанности;
13. **Юридическая проверка**. Этот раздел должен представить все выявленные юридические вопросы и выработать объективные рекомендации по возможным мерам для преодоления юридических препятствий;
14. **Оценка соотношения стоимости и выгоды**. Этот раздел должен указать уровень точности оценок соотношения стоимости и выгоды, а также выделить основные факторы, добавляющие ценность проекту в количественном и качественном выражении;
15. **Стратегия закупок**. Этот раздел должен указать выбранный путь и его основные характеристики;
16. **План реализации проекта и рекомендованные следующие шаги**. Этот раздел должен представить пересмотренный график и рекомендованные аспекты, связанные с управлением и операционными ролями на следующем этапе;
17. **Заключение**. Этот раздел должен содержать четкие и объективные рекомендации для лиц, принимающих решения, по продолжению или отмене проекта.

ДОП должен быть документом, основанным на фактических данных. Он должен максимально точно отражать всю работу, проведенную при подготовке проекта. Высокий уровень технических данных не является необходимым, как и технические термины в основном тексте. Важные технические данные могут быть включены в качестве приложения, такие как затраты, финансовая модель, управление рисками и техническая информация для поддержки осуществимости проекта. Финансовая модель должна быть четко связана с графиком предположений и должна

включать анализ различных наборов предположений, т. е. сценариев и структур ГЧП.

Важно, чтобы ДОП был написан в стиле, обеспечивающем четкие, объективные и прямые рекомендации для органа, принимающего решения, поскольку это основной инструмент, позволяющий проекту перейти на следующий этап подготовки.

КТО

Ответственность за подготовку ДОП лежит на государственном партнере при поддержке транзакционного советника и с учетом консультаций с Департаментом по ГЧП. Признается, что у государственного партнера может не быть внутренней экспертизы для подготовки ДОП. Тем не менее, государственный партнер должен выделить сотрудников из своего подразделения по ГЧП (если оно создано) или из других департаментов для управления консультантами и контроля за их выводами и рекомендациями. При необходимости государственный партнер может назначить консультантов для поддержки своих внутренних сотрудников или обратиться за помощью в Департамент по ГЧП. Если государственный партнер не может обеспечить необходимой квалификацией для управления подготовкой КП/ДОП, это означает, что он не готов к реализации проекта ГЧП.

Если проект ГЧП был предложен частным инициатором в качестве незапрошенного предложения, то ДОП должен быть подготовлен частным инициатором с учетом любых комментариев, предоставленных государственным партнером и/или Департаментом по ГЧП.

КОГДА

После утверждения Краткой записки по проекту. Подготовка ДОП обычно занимает 6–12 месяцев в зависимости от сложности проекта и доступности данных.

КАК

Типичные задачи, связанные с подготовкой ДОП, включают в себя:

1. Определение и цели проекта

- **Определите область действия проекта:** определите инфраструктурный проект (например, дорога, мост, водоснабжение, электростанция).
- **Поставьте цели:** опишите цели проекта (например, улучшение обслуживания, экономическая эффективность, передача риска).
- **Определите заинтересованные стороны:** определите ключевых участников государственного и частного секторов, сообщества и регулирующие органы.

2. Техническая осуществимость

- **Исследование участка:** оценка местоположения, геологии и экологических ограничений.

- **Предварительное проектирование:** разработка базовых инженерных проектов и макетов.
- **Оценка технологий:** оценка технических решений и стандартов.
- **Строительство и эксплуатация:** оцените сроки, потребности в ресурсах и операционные планы.

3. Анализ спроса и рынка

- **Прогнозирование спроса:** прогнозирование ожидаемого использования или спроса с течением времени.
- **Анализ рынка:** определение пользователей, размера рынка и готовности платить за услуги.
- **Сравнительный анализ:** сравнение с аналогичными проектами ГЧП на местном или международном уровне.

4. Финансовая осуществимость

- **Оценка стоимости:**
    - Капитальные затраты (CAPEX) на строительство.
    - Эксплуатационные расходы (OPEX) на обслуживание.
- **Прогнозы доходов:** определите потоки доходов (например, тарифы, сборы, субсидии).
- **Анализ финансирования:** изучите варианты финансирования, частные инвестиции, кредиты или государственную поддержку.
- **Анализ модели ГЧП:** оценка возможных структур ГЧП (например, BOT, BOOT, DBFO).
- **Финансовое моделирование:**
    - Прогнозы денежных потоков.
    - Показатели рентабельности (NPV, IRR, срок окупаемости).
    - Доходность с поправкой на риск.

5. Экономическая и социальная целесообразность

- **Анализ затрат и выгод:** количественная оценка экономических выгод и сравнение их с затратами.
- **Оценка социального воздействия:**
    - Преимущества для сообществ.
    - Стратегии смягчения последствий для перемещенных лиц или воздействия на окружающую среду.
- **Создание рабочих мест:** оценка создания рабочих мест во время и после строительства.
- **Экологическая устойчивость:** оценка соответствия экологическим законам и международным стандартам.

6. Оценка риска

- **Выявление рисков:** выявление ключевых рисков (например, финансовых, технических, юридических, экологических, связанных со спросом, политических).
- **Распределение рисков:** оцените, как риски будут распределены между государственными и частными партнерами.
- **Меры по смягчению последствий:** предложить стратегии управления рисками (например, гарантии, страхование, планы действий в чрезвычайных ситуациях).

7. Правовая и нормативная оценка

- **Правовая база:** ознакомьтесь с национальными и местными законами о ГЧП, правилами и положениями о закупках.
- **Приобретение земли:** оценка права собственности на недвижимость, требований к переселению и процессов приобретения.
- **Договорные вопросы:** Составьте предварительные соглашения о распределении рисков, механизмы оплаты и методы разрешения споров.
- **Разрешения и одобрения:** определение лицензий, экологических разрешений и других нормативных требований.

8. Оценка институционального потенциала

- Оценить способность государственного сектора:
    - Управление закупками и ГЧП соглашениями.
    - Мониторинг деятельности частного сектора.
- При необходимости рекомендовать инициативы по наращиванию потенциала.

9. Стратегия закупок

- **Выбор модели ГЧП:** выберите подходящую модель ГЧП (например, строительство-эксплуатация-передача, концессия).
- **Метод закупки:** выберите конкурсный тендер, прямые переговоры или другие механизмы.
- **Структура соглашения:** разработка первоначальных условий соглашения, требований к производительности и соглашений о распределении рисков.

10. Рекомендации

- Объединить результаты в комплексный ДОП.
- Предоставить рекомендации по:
    - Жизнеспособности проекта.
    - Оптимальной структуре ГЧП.
    - Рискам и стратегиям их смягчения.

- Следующие шаги (например, детальное проектирование, закупки).

Выполняя эти задачи, ДОП обеспечивает рентабельность, устойчивость и выгодность проекта ГЧП для всех заинтересованных сторон, что позволяет принимать обоснованные решения перед дальнейшими инвестициями.

Инструкции по разработке ДОП, а также шаблон структуры ДОП приведены отдельно.

Для подготовки ДОП при поддержке транзакционного советника обязанности государственного партнера обычно включают:

- предоставить все необходимые документы;
- поддерживать консультантов, помогать в координации и представлении контактов с другими государственными органами по мере необходимости;
- поддерживать консультантов в получении необходимых разрешений для проведения визитов на объекты и анализа данных, предоставляя все необходимые документы;
- логистическая поддержка;
- и другие требования, которые могут быть определены на уровне проекта.

Разработанные технико-экономические обоснования и расчеты по проекту ГЧП не подлежат комплексной экспертизе в «Центре комплексной экспертизы проектов и импортных контрактов» при Минэкономфине.

Устойчивость к изменению климата

Фаза оценки проекта — это то, на чем государственный партнер может интегрировать принципы вокруг принятия решений в условиях неопределенности. На этом этапе специалисты-практики оценят ключевые климатические опасности, подверженность и уязвимости инфраструктурных активов и систем. Затем будут определены и оценены варианты устойчивости для смягчения и адаптации к климатическим рискам, включая решения на основе природных ресурсов, для оценки их надежности при различных будущих климатических сценариях. Предпочтительный вариант устойчивости может быть указан государственным партнером в тендерной документации или оставлен на усмотрение частного партнера для предложения своего решения. Важные данные, полученные в ходе оценки проекта, будут играть ключевую роль в разработке климатически устойчивого и финансово жизнеспособного проекта ГЧП.

Вовлечение заинтересованных сторон является важным элементом процесса планирования любого проекта. Это гарантирует, что процесс будет открытым, прозрачным и будет учитывать широкий спектр знаний и опыта.

Кроме того, оценка климатических рисков играет ключевую роль в проектировании устойчивой инфраструктуры. При анализе уязвимости необходимо учитывать следующие аспекты:

Аспект проекта	Описание	Наводящие вопросы
Активы и процессы на месте	Сам актив, а также оборудование и процессы, необходимые для его эксплуатации.	Какие ключевые активы на объекте имеют решающее значение для функционирования инфраструктуры и предоставления соответствующих услуг?
Вклады, связанные с проектом	Ресурсы, необходимые для эксплуатации активов, например, ветер для ветряной турбины или вода для гидроэлектростанции.	Есть ли какие-либо ключевые ресурсы – например, вода, электроэнергия, техническое обслуживание – для запуска проекта? Каковы эти ключевые ресурсы?
Ожидаемые результаты проекта	Конечные продукты, получаемые на выходе, такие как электроэнергия от ветряной турбины или гидроэлектростанции.	Ожидается ли, что проект принесет какие-либо результаты? Какие услуги будет предоставлять проект? Будет ли иметь критическое воздействие на население, если пострадают результаты проекта?
Связи с другими системами	Связи между проектами, такие как линии электропередач или транспортные связи.	Связан ли проект с какими-либо другими критически важными инфраструктурными системами? Например, требует ли функционирование инфраструктурного проекта связей с ключевыми транспортными коммуникациями? Или линиями электропередачи?
Связи с другими процессами принятия решений	Связи между проектом и другими потенциальными решениями, такими как строительство близлежащей дороги или вырубка леса.	Вероятно ли, что проект будет затронут другими решениями на региональном или местном уровнях? Например, вероятно ли, что проект будет затронут другими событиями? Повлияют ли эти события на экспозицию проекта?

Взаимодействие с заинтересованными сторонами является важнейшим компонентом любого процесса планирования проекта. Привлечение заинтересованных сторон обеспечивает участие, прозрачность процесса и его широту знаний и практики.

ИНИЦИИРОВАНИЕ И ОЦЕНКА ПРОЕКТА

Шаг 6: Проведение общественных обсуждений

ЗАЧЕМ

Целью общественных обсуждений по ГЧП является вовлечение заинтересованных сторон, в частности, затронутой общественности, для обеспечения прозрачности, инклюзивности и соответствия потребностям и приоритетам сообщества. Эффективные общественные обсуждения способствуют доверию, снижают риски и способствуют успешной реализации проекта ГЧП.

Таким образом, Постановление 720 уполномочивает Департамент по ГЧП запрашивать государственного партнера проводить общественные обсуждения консультации, как это предусмотрено пунктом 11 Постановления 720.

ЧТО

Общественные обсуждения — это структурированный процесс привлечения заинтересованных сторон, в частности широкой общественности и затронутых сообществ, для сбора мнений, обмена информацией и содействия диалогу относительно проекта ГЧП. Он обеспечивает учет проблем, потребностей и ожиданий тех, на кого влияет проект, на этапах планирования, разработки и реализации.

КТО

Государственный партнер несет ответственность за проведение общественных обсуждений по запросу Департамента по ГЧП и может привлечь своего транзакционного советника для оказания помощи в этом процессе.

КОГДА

Рекомендуется проводить публичные консультации параллельно с подготовкой ДОП. Это позволит государственному партнеру представить основные характеристики ГЧП в качестве предварительно протестированных и позволит транзакционному советнику включить выводы и уточнить объем и характеристики проекта, если это необходимо. Общественные обсуждения следует проводить до утверждения КП и ДОП.

КАК

В соответствии с Постановлением 720, государственный партнер должен обеспечить общественное обсуждение через свой веб-сайт как минимум. Однако для более сложных и чувствительных проектов может быть оправдан более детализированный подход, соответствующий международным лучшим практикам, который включает следующие шаги:

1. Определите цели и объем консультации

- **Цель:** определить цели консультаций с общественностью (например, информировать заинтересованных лиц, собрать отзывы или разрешить проблемы).
- **Область применения:** определите основные темы для обсуждения, такие как разработка проекта, экологические и социальные последствия, распределение рисков и ожидаемые выгоды.

2. Определите и картируйте заинтересованных лиц

- **Основные заинтересованные стороны:** включают сообщества, затронутые проектом, неправительственные организации, местные предприятия и государственные учреждения.
- **Вторичные заинтересованные стороны:** охватывают более широкие группы, такие как отраслевые ассоциации, инвесторы и широкая общественность.
- **Уязвимые группы:** маргинализированные или недостаточно обеспеченные слои населения, которые могут быть непропорционально затронуты проектом.

3. Разработать план консультаций с общественностью

- **Сроки:** Планирование консультационных мероприятий на протяжении всего жизненного цикла проекта (концепция, обоснование целесообразности, тендер и реализация).
- **Методы:** выберите методы консультаций, которые подходят аудитории (например, публичные встречи, фокус-группы, онлайн-опросы, городские собрания).
- **Бюджет:** выделите ресурсы на организацию мероприятий, производство материалов и обеспечение участия.

4. Подготовка и распространение информации

- **Доступные форматы:** обеспечьте доступность информации на местных языках и в форматах, подходящих для людей с разным уровнем грамотности.
- **Содержание:** Предоставьте четкую и краткую информацию о проекте ГЧП, включая:
    - Цели и ожидаемые выгоды.
    - Масштаб и сроки проекта.
    - Потенциальные экологические, социальные и экономические последствия.
    - Стратегии снижения рисков.

- **Каналы связи:** используйте разнообразные каналы, такие как:
    - Листовки и брошюры.
    - Онлайн-платформы (сайты, социальные сети).
    - Местные СМИ (радио, газеты).

5. Привлекайте заинтересованные стороны

- **Организация мероприятий:** проведение общественных собраний, фокус-групп и семинаров для содействия диалогу.
- **Используйте технологии:** используйте вебинары, онлайн-опросы и интерактивные инструменты для охвата более широкой аудитории.
- **Используйте нейтральных модераторов:** нанимайте беспристрастных модераторов, чтобы поощрять открытые и сбалансированные обсуждения.
- **Сбор отзывов:** систематически регистрируйте мнения, предложения и опасения заинтересованных сторон.

6. Анализируйте и интегрируйте обратную связь

- **Обзор данных:** Соберите и классифицируйте отзывы по темам (например, экологические проблемы, предложения по дизайну).
- **Оценка осуществимости:** оцените практичность интеграции предложений заинтересованных сторон в проект.
- **Принятие решений:** включение обоснованной обратной связи в стратегии разработки проектов, закупок или управления рисками.

7. Отчет перед заинтересованными сторонами

- **Краткое изложение консультации:** Опубликуйте краткий отчет, в котором подробно описывается:
    - Получены основные отзывы.
    - Как отзывы были рассмотрены или учтены.
    - Причины непринятия определенных предложений, если применимо.
- **Каналы коммуникации:** распространите отчет через общественные собрания, официальные веб-сайты и средства массовой информации.

8. Поддерживайте постоянную вовлеченность

- **Постоянные обновления:** информируйте заинтересованные стороны о ходе проекта и изменениях.

- **Механизмы подачи жалоб:** разработать формальный процесс, позволяющий заинтересованным сторонам поднимать вопросы, вызывающие обеспокоенность в ходе реализации проекта.
- **Мониторинг:** регулярно привлекайте заинтересованные стороны для оценки соответствия проекта их ожиданиям и решения возникающих проблем.

  Руководство по проведению общественных обсуждений приводится отдельно.

ИНИЦИИРОВАНИЕ И ОЦЕНКА ПРОЕКТА

Шаг 7: Рассмотрение и утверждение КП/ДОП

ЗАЧЕМ

Подготовка ГЧП является, по сути, ответственностью государственного инициатора. Однако, учитывая сложность ГЧП, риск завышенных ожиданий и необходимость формирования сбалансированного и привлекательного для рынка портфеля ГЧП проектов, хорошей практикой с точки зрения обеспечения качества, то есть системы сдержек и противовесов, является проведение тщательной оценки концепции проекта.

Также в соответствии с законодательными требованиями инициирование проекта в форме КП, подкрепленного ДОП, подлежит оценке и утверждению в соответствии с пунктами 18–20 Постановления 720.

Кроме того, в соответствии с пунктом 10 Постановления 720 любой проект ГЧП, требующий бюджетной поддержки, должен пройти рассмотрение и получить согласие Минэкономфина на этапе утверждения концепции (рассмотрение КП/ДОП).

ЧТО

Подтвердить, что КП/ДОП соответствует следующим условиям

1. **Стратегическая значимость**: проект способствует достижению стратегических целей развития и/или удовлетворяет критическую потребность.
2. **Экономическая обоснованность**: Экономические выгоды перевешивают затраты на протяжении всего срока реализации проекта.
3. **Коммерческая осуществимость**: Предлагаемое ГЧП генерирует достаточные доходы, чтобы частный партнер мог покрыть свои затраты и получить справедливую и разумную прибыль на вложенный капитал.
4. **Фискальная доступность:** фискальные последствия, предварительно оцененные на данном этапе, являются допустимыми с точки зрения общего фискального воздействия, связанного с ППС, с учетом фискальных ограничений и обоснованными.
5. **Пригодность ГЧП:** ожидается, что предлагаемая схема ГЧП обеспечит соотношение цены и качества с точки зрения возможного повышения эффективности, компенсирующего дополнительные транзакционные и капитальные затраты.
6. **Институциональная готовность:** Государственный партнер имеет возможность закупить и реализовать проект в рамках ГЧП.
7. **Управляемость рисков:** Проектные риски, которые предлагается передать, поддаются управлению со стороны частного сектора.

КТО

Органы, ответственные за проведение поэтапной проверки и утверждение КП/ДОП, определяются с учетом масштаба проекта и наличия связанных с ним фискальных обязательств.

(i) Проекты стоимостью более 1 млн долларов США и до 10 млн долларов США включительно подлежат рассмотрению, комментированию и одобрению со стороны Минэкономфина.

(ii) Проекты стоимостью более 10 млн долларов США подлежат рассмотрению и комментированию Минэкономфина до их рассмотрения на предмет утверждения Кабмином.

КОГДА Рассмотрение Минэкономфином должно быть завершено в течение 10 рабочих дней после получения КП/ДОП.

Рассмотрение Кабмином проектов стоимостью более 10 миллионов долларов США должно быть завершено в течение 10 календарных дней после получения КП/ДОП от Минэкономфина [7].

КАК КП/ДОП не подлежит утверждению в случае, если: (i) документ является неполным или содержит неточные данные; (ii) его оценка или итоговый балл по критериям предварительного отбора свидетельствуют о значительном риске для государства или низкой вероятности успешной реализации проекта в формате ГЧП. При необходимости КП/ДОП возвращается на доработку или для дополнительного анализа. Минэкономфин также может запросить дополнительные материалы или разъяснения от государственного инициатора.

Решение о дальнейшем продолжение работ по проекту принимается на основе следующих критериев:

a) Полнота и обоснованность – является ли КП/ДОП завершенным, точным и достаточно обоснованным для принятия необходимых решений?

b) Фискальная приемлемость – соответствует ли проект финансовым возможностям государства, учитывая как прямые обязательства, так и потенциальные условные обязательства, связанные с проектом и развитием сопутствующей инфраструктуры?

c) Вероятность успешной реализации в формате ГЧП – подтверждено ли, что:

    a. Государственный партнер продемонстрировал, что он способен реализовать проект через механизм ГЧП. Представленные доказательства могут, среди прочего, включать:

        1. опыт реализации аналогичных проектов ГЧП;

[7] Срок в 10 рабочих дней предусмотрен Постановлением 720. Однако следует отметить, что ДОП может быть весьма существенным и сложным и может потребоваться больше времени для его рассмотрения.

2. квалификация и опыта команды управления проектом; а также
3. действия или твердые намерения по расширению технического потенциала за счет привлечения внешних экспертов и консультантов.

b. проектные услуги могут быть определены в стабильных выходных спецификациях, которые могут быть включены в долгосрочный контракт. В частности:

d) можно описать услуги в четких, объективных терминах, и ориентированных на результат (а не в терминах видов деятельности);

e) результаты и требования к качеству услуг могут быть объективно измерены и оценены;

f) вероятность значительных изменений в потребностях в услугах (из-за технологических или иных факторов) минимальна;

g) договор ГЧП не должен необоснованно мешать другим видам деятельности государственного партнера или других соответствующих агентств;

h) положения договора ГЧП в отношении количества и качества услуг, предоставляемых частным партнером государственному партнеру, обеспечивают достаточную операционную гибкость для реагирования на будущие потребности;

i) вопросы взаимодействия между проектом ГЧП и другими проектами или услугами могут быть эффективно урегулированы; и

j) возможен перевод сотрудников государственного сектора к частному партнеру без значительных проблем.

a. частный сектор заинтересован в тендере по проекту и обладает техническим и финансовым потенциалом для реализации проекта. Представленные доказательства могут, среди прочего, включать: (i) результаты анализа рынка и зондирования рынка, и (ii) примеры успешной реализации аналогичных проектов в регионе или в странах с похожими условиями;

b. отсутствуют нормативно-правовые препятствия для реализации проекта как ГЧП, что подтверждается результатами юридического анализа;

c. проект не содержит крупных рисков (влияющих на стоимость или доходность), которые невозможно застраховать или контролировать ни государственным, ни частным сектором. Если такие риски существуют, их последствия должны быть приняты государством, но это не гарантирует, что проект будет привлекателен для финансирования. Причина заключается в том, что даже если государство берет на себя

полный риск, подрядчик все равно может понести значительные затраты в случае наступления риска (например, если расходы невозможно доказать и, следовательно, они не могут быть предъявлены заказчику для компенсации); и

d. реализация проекта в формате ГЧП осуществима, или, в качестве альтернативы, реализация проекта в формате ГЧП осуществима при условии проведения определенной оптимизации объема и структуры проекта и/или предлагаемой схемы ГЧП.

Если проект был предложен частным инициатором, пункт 22 Постановления 720 требует, чтобы государственный партнер оценил квалификацию частного инициатора до утверждения КП/ДОП. Это включает оценку государственным партнером того, соответствует ли частный инициатор следующим требованиям, указанным в Законе о ГЧП:

a) правоспособности частного инициатора заключать соглашение на реализацию проекта;

b) финансовых, технических и кадровых возможностей частного инициатора;

c) отсутствия конфликта интересов, а также отсутствия процедур реорганизации, ликвидации или банкротства.

Результаты оценки оформляются в предварительный квалификационный отчет, который государственный партнер направляет в Минэкономфин вместе с КП/ДОП для рассмотрения и утверждения.

Шаблон чек-листа для проверки КП/ДОП предоставляется отдельно. Совокупный балл по критериям отбора и уровень соответствия им будут учитываться при определении приоритетности разработки проекта.

Фискальное управление

Для оценки, бюджетирования, мониторинга, управления и регулирования прямых и условных обязательств государства, вытекающих из ГЧП, 23 октября 2023 года Кабинет Министров принял Постановление № 558 (Постановление 558).

Пунктом 1 Постановления 558 создан Департамент оценки и управления фискальными рисками (Департамент по фискальным рискам) в Минэкономфине. Департамент по фискальным рискам отвечает за рассмотрение, координацию, ведение учета и управление фискальными обязательствами государства, вытекающими из проектов ГЧП, а также за регулирование этих обязательств. В то время как Департамент по ГЧП продвигает и поддерживает применение ГЧП для разработки проектов, Департамент по фискальным рискам рассматривает и оценивает фискальные последствия для обеспечения доступности и соблюдения годовых лимитов фискальных обязательств, предоставленных частным партнерам в рамках ГЧП соглашений. Эти лимиты разрабатываются Кабмином совместно с Минэкономфином и представляются в Законодательную палату Олий Мажлиса для утверждения.

Для обеспечения эффективного анализа фискальных последствий пункт 15 приложения 1 к Постановлению № 558 «О порядке управления бюджетными обязательствами государства, возникающими при реализации проектов ГЧП» требует включения в КП, ДОП и финансовый раздел проекта ГЧП соглашения следующую информацию:

- Распределение рисков между государственным и частным партнерами.
- Оценка ожидаемых затрат в номинальном и реальном выражении.
- Матрица фискальных рисков.
- Расчеты прямых обязательств государства и сценарный анализ условных обязательств (Сводная таблица Прямых и Условных Обязательств – ПУО).
- Оценка ежегодных компенсационных выплат при расторжении ГЧП соглашения
- Ключевые факторы риска и стратегии/меры по управлению ими
- Включение в бюджет проекта фискальных обязательств по государственной поддержке.

Шаблоны отражения данной информации приведены в Постановлении 558.

СТРУКТУРИРОВАНИЕ ПРОЕКТА И ПОДГОТОВКА ТЕНДЕРА



Шаг 8: Завершение подготовки и структурирования проекта

ЗАЧЕМ

После одобрения и регистрации КП может возникнуть необходимость в проведении дополнительных исследований для решения нерешенных вопросов и/или смягчения определенных неопределенностей, выявленных в технико-экономическом обосновании. Эти вопросы могут носить технический характер, связанный с дальнейшей оценкой и обзором технических решений, дизайна, выходных спецификаций или экологических и социальных вопросов. В таких случаях может быть проведен дополнительный анализ для урегулирования и окончательного решения оставшихся вопросов Такой подробный анализ, скорее всего, будет проводиться для проектов более сложной природы, таких как скоростные автомагистрали, мосты или туннели.

Кроме того, перед проведением тендера необходимо структурировать проект, разработав финансово устойчивую и доступную модель транзакции, обеспечивающую оптимальное соотношение цена-качество и минимизирующую риски. Итоговая структура должна быть отражена в тендерной документации посредством соответствующих положений и механизмов.

Структурирование проекта включает в себя следующие аспекты:

- Разработка и формирование квалификационных критериев, определяющих минимальный уровень достаточной способности для реализации и эксплуатации проекта. При этом необходимо исключить риск неудачи, связанный с недостаточной подготовкой или нехваткой компетенций у частного партнера, обеспечивая при этом сбалансированность требований в соответствии с характеристиками проекта.
- Структурирование и разработка тендерной документации дает четкие инструкции участникам тендера о документах, необходимых для оценки предложений. Это также дает четкие критерии оценки, чтобы гарантировать комфорт участников тендера относительно прозрачности и равенства в процессе отбора, а также понимание тендерного процесса и сроков;
- Формирование структуры соглашения, направленной на достижение оптимального соотношения цены и качества путем определения финансовой и рисковой модели, а также распределения прав и обязанностей между сторонами. Включает установление требований к результатам, уровней предоставления услуг, механизмов оплаты и доходов, системы штрафных санкций за невыполнение обязательств, а также оптимального распределения рисков между сторонами, исходя из их возможностей по управлению ими.

При грамотном составлении соглашения правительство преследует следующие цели:

- Четкое и юридически обоснованное закрепление структуры проекта в соглашении для его эффективного исполнения.
- Обеспечение того, чтобы соглашение было действенным инструментом управления проектом, учитывая возможные изменения на протяжении всего срока его действия.
- Включение необходимых защитных механизмов для обеих сторон – как для государственного, так и для частного партнера – с целью выравнивания интересов инвестора и достижения стратегических целей правительства в рамках данного ГЧП.

ЧТО

Дальнейший анализ, где это применимо, охватит вопросы, рассмотренные в рамках (предварительный) технико-экономического обоснования, но будет проводиться с целью обеспечения более детальной и всесторонней оценки, поскольку они могли быть определены как потенциальные риски для жизнеспособности или реализации проекта. Например, в отношении технических аспектов могут потребоваться дополнительные исследования для оптимизации трассировки дороги или проведения более детальных геотехнических изысканий с целью подтверждения технической осуществимости и уточнения стоимости. Кроме того, может возникнуть необходимость в проведении исследований спроса или более детальной оценки конкретных социальных и экологических аспектов, выявленных в ходе предварительного анализа.

Также потребуется завершить структурирование проекта, включая уточнение правовых, коммерческих и финансовых аспектов, а также внесение необходимых корректировок с учетом дополнительных технических исследований. В данном контексте структурирование охватывает разработку и оформление контрактной модели проекта, а также организацию и планирование процесса закупок.

Можно сказать, что на этом этапе рассматриваются три основных типа «структурирования», которые, в свою очередь, тесно взаимосвязаны.

- **Финансовое и бюджетное или фискальное структурирование**: когда это считается целесообразным или необходимым (например, для проектов, ориентированных на рынок или пользовательские платежи), может потребоваться определение и формирование государственной финансовой поддержки или государственных финансовых инструментов (таких как гранты, отсроченные платежи[8],

[8]Отсроченные платежи с точки зрения государства – это платежи со стороны государственного партнера, которые полностью или частично откладываются, чтобы предоставить частному партнеру больше времени для выполнения своих финансовых обязательств.

дополнительные выплаты[9], партнерские займы[10], долевые взносы и гарантии). Решение о сроке действия соглашения является еще одним инструментом анализа, связанным с финансовым структурированием. Определение механизма выплат и удержаний за невыполнение обязательств также входит в финансовое и бюджетное структурирование, так как оно связано со структурированием рисков, поскольку механизм выплат лежит в основе распределения рисков;

- **Структурирование рисков**: Распределение рисков между сторонами в рамках проекта. Это включает в себя завершение определения результатов предоставляемых услуг, уровней сервиса и ключевых показателей производительности, которые необходимо соблюдать. Также предусматривается установление страховых условий, механизмов управления изменениями и корректировками в соглашении, а также условий его расторжения; и
- **Структура тендера/закупок:** особенно критерии квалификации и критерии оценки.

КТО В обязанности государственного партнера входит завершение подготовки проекта и структурирование проекта ГЧП при поддержке консультантов и с учетом консультаций с Департаментом по ГЧП.

КОГДА Дальнейший подробный анализ (где применимо), подготовка проекта и структурирование проекта ГЧП могут начаться после одобрения КП и при условии, что консультанты уже привлечены или иным образом организована соответствующая экспертиза.

Обычно для выполнения мероприятий требуется от 6 до 12 месяцев в зависимости от сложности проекта, ГЧП соглашения, необходимости дополнительных подробных оценок и качества ДОП и технико-экономического обоснования. Настоятельно рекомендуется не начинать тендер до завершения и утверждения разработки тендерной документации, и не следует недооценивать время, необходимое для ее завершения. Составленные документы будут длинными и сложными, и их необходимо тщательно изучить, чтобы обеспечить согласованность, адекватность и полноту, а также минимизировать двусмысленность. Кроме того, рекомендуется провести консультации с рынком, чтобы получить обратную связь по предлагаемой структуре и убедиться, что требования и интересы частного сектора надлежащим образом учтены.

КАК К основным задачам для этого относятся:

- **Завершение комплексной проверки и подготовки**

[9]Дополнительные платежи с точки зрения общественности означают платежи от государственного партнера в дополнение к доходу от сборов с пользователей, позволяющие частному партнеру возместить затраты на реализацию проекта.

[10]Долевой кредит — это кредит, предоставляемый публичным партнером или государством по процентным ставкам ниже рыночных (льготные кредиты), за который государственный партнер или государство получает взамен долю в возможном доходе, т.е. прибыли сверх заранее определенного уровня, которая генерируется частным партнером в результате деятельности.

Некоторые исследования и комплексная проверка (например, геотехнические условия, разработка археологической карты, сбор информации о распределении коммунальных услуг, разработка плана управления окружающей средой и связанных с этим требований и т. д.) могли быть не завершены во время подготовки КП/ДОП и должны быть завершены в течение этого периода.

- **Дальнейшая разработка определения проекта и технических требований (и уточнение сметы расходов)**

  Технические требования обычно предварительно определяются в ДОП, включая технические спецификации для строительства и/или референтный проект, на основе которого участники тендера разрабатывают свои технические предложения. Окончательная формулировка технических требований завершается до подготовки тендерной документации. Также необходимо уточнить или детализировать требования к эксплуатационным характеристикам, особенно поскольку они тесно связаны с механизмом выплат.

- **Разработка и завершение структуры соглашения: финансовая структура и механизм оплаты**

  Соглашение было предварительно структурировано, или его начальная структура была определена на этапе оценки проекта. На данном этапе формируется окончательная структура (или уточняется предварительная), чтобы подтвердить все основные коммерческие условия перед их документальным оформлением в виде проекта соглашения. Это одна из ключевых задач, которые необходимо выполнить в данной фазе.

  Несколько ключевых аспектов структурирования касаются финансовой сферы:

  - Механизмы финансовой поддержки;
  - Общие инструменты возмещения затрат, особенно в случае использования схемы софинансирования;
  - Другие инструменты поддержки, такие как государственные финансовые инструменты и гарантии (явные или предусмотренные соглашением), которые взаимосвязаны со структурированием рисков;
  - Механизм выплат или доходов;
  - Механизм удержаний за несоответствие показателям производительности;
  - Срок действия соглашения.

  Все эти вопросы должны быть отражены в проекте ГЧП соглашения. Они также влияют на финансовую модель и план, и, следовательно, влияют на потолок платежей (или нижний предел любой концессионной платы в проектах с оплатой пользователем). Кроме того, в случае превышения ранее запланированных оценок может потребоваться

пересмотр или повторная оценка коммерческой целесообразности, соотношения цены и качества и доступности финансирования.

- **Уточнение структуры соглашения: окончательное структурирование и распределение рисков**

  Предварительная оценка рисков была проведена на этапе оценки проекта, в ходе которой были определены основные категории рисков и ключевые рисковые события, а также принято решение о принципах их распределения.

  На данном этапе структура рисков уточняется: могут выявиться дополнительные конкретные рисковые события, но, прежде всего, детали распределения рисков прорабатываются более глубоко, включая определение рисков, остающихся на стороне государства, и степени их перераспределения (например, установление контрольных показателей и предельных значений воздействия, ограничивающих право на предъявление претензий).

  Распределение рисков оказывает влияние на анализ финансовой осуществимости проекта и оценку соотношения цены и качества, что является важным элементом для подготовки проекта соглашения.

  Работа над проектом соглашения должна начинаться после окончательного определения распределения рисков, за исключением случаев, когда в ходе анализа рисков выявлены значительные факторы, свидетельствующие о нецелесообразности реализации проекта.

- **Обновление финансовой модели и возможное подтверждение или пересмотр результатов финансового анализа. Установление предельного уровня выплат.**

  Финансовый базовый сценарий должен быть обновлен, чтобы отразить уточнение структуры распределения рисков и любые изменения в финансовой структуре проекта. Это повлечет корректировки финансовой модели и планирования со стороны государственного партнера.

  Окончательная финансовая модель определит предельный уровень выплат (или минимальный уровень концессионных платежей), который может быть отражен в положениях запроса предложений (RFP). Это необходимо для установления максимального (или минимального) допустимого платежа для квалификационной заявки.

- **Тестирование, маркетинг и коммуникация проекта**

  Хорошей практикой является проведение дополнительного тестирования рынка при структурировании проекта, чтобы собрать отклики, предложения и замечания от представителей отрасли (инвесторов, подрядчиков и кредиторов). Это особенно важно, если в ходе структурирования были изменены ключевые параметры проекта, которые ранее уже проходили рыночное тестирование.

  На данном этапе также крайне важно учитывать мнение кредиторов, поскольку их требования, как правило, становятся окончательно

ясными при организации финансирования для достижения финансового закрытия. Внесение существенных изменений в соглашение о ГЧП после завершения тендерного процесса с целью удовлетворения требований кредиторов может повлечь за собой юридические последствия для государственного партнера.

Если государственный партнер принимает решение не проводить дополнительное тестирование проекта (исходя из того, что оно было проведено в достаточной мере на этапе его оценки), проект следует представить на рынке. Это позволит привлечь интерес отрасли и дать потенциальным участникам тендера возможность подготовиться к процедуре закупок.

- **Определение и составление других коммерческих условий и положений соглашения**

  Многие другие коммерческие условия или вопросы структурирования должны быть надлежащим образом включены в соглашение. Эти дополнительные и важные вопросы (помимо финансового структурирования и структурирования рисков, хотя многие из них связаны с ними) могут включать следующее;

  - Требования к производительности, вопросы управления эффективностью и другие положения, такие как обязательства по отчетности и механизмы мониторинга;
  - Нарушение условий соглашения, система штрафов и возможные случаи дефолта;
  - Ситуации, требующие компенсации и пересмотра баланса обязательств;
  - Другие финансовые положения: финансовая структура (минимальный размер собственного капитала), изменения в финансировании (рефинансирование) и структуре собственности, требования к страхованию, гарантия исполнения обязательств и права кредиторов;
  - Интеллектуальная собственность и конфиденциальность;
  - Внесение изменений в соглашение;
  - Вопросы разрешения споров;
  - Досрочное прекращение соглашения и связанные с этим компенсационные механизмы;
  - Положения о передаче актива по завершении срока действия соглашения.

На данном этапе ПУП должен быть обновлен, включая рабочий план и план взаимодействия с заинтересованными сторонами, особенно в отношении лиц, принимающих решения, которые дадут окончательное одобрение по техническим параметрам проекта и структурным договоренностям.

Устойчивость к изменению климата

Установление стандартов устойчивости к изменению климата как в тендерном процессе в качестве критерия для участников тендера, так и в соглашении, основанном на результатах, гарантирует, что устойчивость будет неотъемлемой частью развития инфраструктурного актива.

Тендерные требования должны стимулировать инновации и использовать преимущества, предоставляемые природной средой, например, путем предоставления дополнительных баллов при оценке заявок.

На данном этапе следует рассмотреть проведение рыночных консультаций и диалоговых процессов, поскольку это позволяет государственным и потенциальным частным партнерам обсудить и доработать запрос предложений (RFP) и сопутствующую документацию, чтобы обеспечить сбалансированное распределение рисков.

Это особенно полезно при управлении неопределенностью климатических рисков и особенно актуально для проектов с множеством сложных решений. Распределение климатических рисков должно предусматривать их четкое описание и границы, а также явно определять, в каких случаях экстремальные климатические явления будут квалифицироваться как форс-мажор.

СТРУКТУРИРОВАНИЕ ПРОЕКТА И ПОДГОТОВКА ТЕНДЕРА

Шаг 9: Подготовка тендерной документации

ЗАЧЕМ

Целью данной деятельности является подготовка полного, логически связанного и согласованного комплекта тендерной документации. Он должен отражать реалистичный и выполнимый технический объем работ, коммерческую структуру ГЧП, привлекательную для финансирования, а также финансовую схему, обеспечивающую доступность проекта. Кроме того, проект должен соответствовать принципу соотношения цены и качества, обеспечивая эффективность использования ресурсов и достижение поставленных целей.

Комплект тендерной документации должен обеспечивать эффективное и прозрачное проведение конкурентного тендерного процесса, лежащего в основе отбора частного партнера для ГЧП.

Также подготовка тендерной документации является юридическим требованием в соответствии с пунктами главы 7 Постановления 720.

ЧТО

Тендерная документация включает в себя следующие документы:

- Запрос на квалификацию (RFQ)
- Запрос предложений (RFP)
- ГЧП соглашение и другие проектные соглашения (например, соглашение о государственной поддержке, соглашение об аренде земли, прямое соглашение)

- **Запрос на квалификацию**

Запрос на квалификацию (RFQ) — это документ, в котором потенциальным участникам предлагается подтвердить свою квалификацию для подачи заявки.

Цели RFQ включают:

- Отбор списка предварительно квалифицированных участников (индивидуальных заявителей или консорциумов), обладающих необходимыми техническими, финансовыми и юридическими компетенциями, а также достаточным опытом и обязательствами для подготовки предложений и реализации проекта;
- Четкое, недвусмысленное и недискриминационное определение правил участия в тендерном процессе;
- Распространение фактической информации о проекте;
- Предоставление рекомендаций по ожидаемому составу участников и условиям формирования/изменения консорциумов в рамках тендера;

- Ориентировочное указание сроков проведения тендерной процедуры;
- Сбор проверяемой информации от участников, подлежащей оценке

Это гарантирует, что победитель тендера будет обладать не только квалификацией для реализации проекта, но и способностью достичь финансового закрытия и выполнить обязательства по соглашению эффективно и своевременно.

Целью квалификационного процесса является установление минимального порога требований к компании-участнику или группе компаний (консорциуму), претендующих на заключение соглашения ГЧП. Определение квалификационных критериев снижает риск неудачи проекта, связанный с недостаточной компетентностью и ресурсами участников. Однако чрезмерно жесткие требования могут ограничить конкуренцию.

Транзакционный советник может помочь оценить интерес потенциальных участников рынка и поддержать государственного партнера в проведении рыночных консультаций для получения обратной связи.

Чем выше установленный порог, тем меньше конкуренция. Однако большее количество предварительно квалифицированных участников не всегда означает лучшую конкуренцию. Слишком низкие квалификационные требования могут отпугнуть высококвалифицированных участников, если они сочтут свои шансы на победу недостаточно высокими.

Опираясь на опыт проведения аналогичных закупочных процедур, транзакционный советник может помочь государственному партнеру и Департаменту по ГЧП настроить уровень квалификационных требований таким образом, чтобы достичь оптимального баланса с учетом специфики проекта и ожиданий кредиторов.

Рассмотрение критериев оценки RFQ

Типичные критерии квалификации включают рассмотрение юридических/административных, финансовых и технических вопросов. Требования, которые должны быть выполнены в соответствии с каждым из этих критериев квалификации, включают комбинацию следующих подкритериев или других альтернативных требований, определяемых на основе проекта за проектом:

Юридическая/административная квалификация (обычно сдал/не сдал)

- Доказательства существования участника тендера (включая участников тендерного консорциума) и его надлежащей правовой репутации в соответствии с соответствующим законодательством.
- Доказательства соглашения о консорциуме и обязательств соответствующих членов.
- Доказательства полномочий представителей каждого члена тендерного консорциума действовать от его имени.
- В случае иностранной компании, действующей в стране, необходимо предоставить свидетельство о ее регистрации, подтверждающее, что она надлежащим образом учреждена и имеет лицензию на осуществление

деятельности, выданную компетентным органом, если вид деятельности этого требует [11].

Требования к финансовой состоятельности (обычно сдал/не сдал)

- Минимальная средняя чистая стоимость активов за последние 3 года (или любой другой альтернативный период, который может быть согласован в зависимости от конкретного проекта) для отдельных участников тендера и совместно в случае консорциума, т.е. активы за вычетом обязательств, чтобы продемонстрировать способность обеспечить капитал для проекта и подтвердить финансовое положение членов консорциума.
- Предыдущий опыт участника тендера по привлечению минимальной суммы заемного финансирования для проекта в течение последних 5 лет (или любого другого альтернативного периода, который может быть согласован в зависимости от конкретного проекта).

Квалификации технических возможностей (могут быть сданы/не сданы)

- Опыт успешной разработки проектов в том же или схожем секторе с минимальным количеством и/или объемом капитальных затрат.
- Количество соответствующих или схожих проектов в портфеле ГЧП (квалификационные проекты). Обычной практикой является рассмотрение только проектов минимального размера или соответствующих какому-либо другому минимальному пороговому значению. Это зависит от сектора (например, это может включать кубометры воды, спрос/объем или обслуживаемое население, количество километров или количество коек в больнице и т. д.).
- Помимо количества соответствующих проектов, подкритерии могут также включать совокупное количество (с учетом всех проектов вместе) пользователей или населения, обслуживаемого в рамках ГЧП соглашений в рамках портфеля опыта (транспорт, водоснабжение, образование, здравоохранение или количество коек (больницы) и т. д.).

RFQ будет содержать квалификационные критерии и требования к подаче Заявки на квалификацию (ЗК). В документе будут указаны сроки подачи, форматы и перечень необходимых документов, а также формы подтверждения квалификации (в частности, опыта).

Кроме того, RFQ установит правила, касающиеся таких вопросов, как конфликт интересов, несовместимость участия, а также изменения в составе квалифицированного консорциума на этапе подачи заявки. В документе будет представлено краткое описание проекта и структуры будущего соглашения.

Шаблонная структура RFQ-документов представлена отдельно.

[11] Компания может быть надлежащим образом зарегистрирована, подтверждая свое существование, хотя может потребоваться также подтверждение того, что компания имеет лицензию на предоставление определенной услуги, например, медицинских услуг.

- **Запрос предложений**

RFP, который должен быть направлен квалифицированным участникам тендера, подробно описывает процесс тендера, процесс подачи вопросов, соблюдение требований, включая проведение конференций участников тендера или индивидуальных встреч во время взаимодействия (в диалоге и интерактивных процессах), срок подачи предложения, срок действия предложения, сведения об информации, которую необходимо включить в предложение, предварительные условия для подписания соглашения и для финансового закрытия в проектах, где финансовое закрытие происходит вскоре после коммерческого закрытия, и т. д.

Для обеспечения того, чтобы предварительно квалифицированные участники тендера были привержены процессу после подачи своих тендерных предложений, и чтобы гарантировать, что победитель тендера после идентификации не выйдет из тендерного процесса, запрос предложений должен включать требование о представлении тендерного обеспечения. Требования в отношении включения тендерного обеспечения включены в статью 22 Закона о ГЧП.

Передовая практика предполагает следующую общую структуру документов запроса предложений:

- Сопроводительное письмо в форме приглашения для квалифицированных участников, содержащее краткую справочную информацию и обоснование проекта ГЧП, представление заказчика (государственного партнера) и ожидания от частного партнера.
- Подтверждение того, что квалификационные условия участника тендера (индивидуального заявителя или консорциума) не изменились после окончания процесса RFQ;
- Общая информация, необходимая участникам тендера для подготовки и подачи своих предложений. Это предоставит участникам тендера общие инструкции относительно формата, типа и организации информации, которую они представляют. Процесс подачи запросов и получения разъяснений, а также организация пред тендерных встреч;
- Ключевая информация о проекте ГЧП и показатели результативности, включая требования государственного партнера к безопасности, надежности, охране окружающей среды и социальным стандартам.
- Документы RFP должны включать не только подробное описание модальности ГЧП, но и полный проект полного ГЧП соглашения, которое, как ожидается, будет подписано и выполнено предпочтительным участником тендера. Проект соглашения должен быть полным и достаточно детализированным, чтобы после объявления победителя тендера оставалось минимальное количество вопросов для дальнейшего обсуждения в рамках переговоров.
- Критерии, по которым будут оцениваться предложения, включая минимальные показатели, которым должны соответствовать предложения, чтобы считаться соответствующими требованиям.

Шаблонная структура документов RFP представлена отдельно.

- **ГЧП соглашение**

Неотъемлемой частью документов RFP является проект ГЧП соглашения. Грамотно разработанное соглашение должно быть четким, всеобъемлющим и обеспечивать определенность для сторон.

Поскольку ГЧП соглашения являются долгосрочными, сопряжены с рисками и сложны по своей природе, они неизбежно остаются неполными, то есть не могут предусмотреть все возможные сценарии развития событий в будущем. Поэтому соглашение должно включать механизмы гибкости, позволяющие адаптироваться к изменяющимся условиям без необходимости пересмотра или досрочного расторжения.

Таким образом, цель ГЧП соглашения — создать максимальную определенность там, где это возможно, и обеспечить контролируемую гибкость там, где это необходимо. Это достигается путем установления четких процедур и границ для внесения изменений.

Цель ГЧП соглашения заключается в следующем:

- Регулирование прав и обязанностей сторон.
- Определение объема соглашения и ответственности частного партнера на протяжении всего срока его действия. Включает установление требований к результатам (проектирование, строительство, финансирование, ввод в эксплуатацию, эксплуатация и техническое обслуживание, передача объекта), а также экономические права частного партнера, такие как право на получение платежей за выполненные работы.
- Установление механизмов и процедур мониторинга исполнения обязательств и устранения недостатков. Включает определение нарушений, соответствующих штрафов или удержаний из платежей, права государственного партнера или кредиторов на вмешательство, инспекционный контроль, а также обязанности частного партнера по отчетности.
- Регулирование изменений и рисков, влияющих на успешную реализацию проекта. Охватывает механизм внесения изменений в объем услуг и обязательств, а также корректировок, вызванных наступлением определенных рисковых событий.
- Определение механизмов расчетов, разрешения споров и досрочного прекращения соглашения до истечения срока его действия.

КТО Ответственность за разработку тендерной документации лежит на государственном партнере при поддержке транзакционного советника и с учетом рекомендаций Департамента по ГЧП.

КОГДА

Подготовка тендерной документации может начаться после утверждения КП и завершения детального технико-экономического обоснования (где применимо), а также после окончательного формирования структуры проекта, а также при условии, что консультанты были привлечены или необходимая экспертная поддержка обеспечена иным образом.

Подготовка тендерной документации обычно занимает 6–12 месяцев в зависимости от сложности проекта, схемы ГЧП и качества КП/ДОП.

Государственный партнер совместно с консультантами и Департамент по ГЧП может рассмотреть возможность параллельного выполнения некоторых действий на этапе подготовки тендерной документации (Шаг 10), пока продолжается работа по завершению подготовки и структурирования проекта (Шаг 9), чтобы ускорить общий процесс реализации. Однако настоятельно рекомендуется не запускать тендер, пока вся тендерная документация не будет полностью разработана, проверена и утверждена.

Международный опыт показывает, что подготовка документов уже после объявления тендера часто приводит к задержкам, поскольку завершенные материалы все равно требуют проверки и утверждения. При этом, насколько это возможно, тендерная документация должна основываться на шаблонах, включающих лучшие практики и уроки, извлеченные из предыдущих тендеров, с учетом необходимых адаптаций для учета специфики конкретного проекта.

КАК

Подготовка тендерной документации, как правило, осуществляется под руководством юридической команды, однако при этом учитываются мнения и рекомендации соответствующих экспертов, в частности:

- Финансово-коммерческие эксперты: разрабатывают показатели финансовой состоятельности, методику оценки финансовых предложений, требования к обеспечению заявки, механизмы платежей, систему удержаний за невыполнение обязательств, схемы государственной поддержки и распределение рисков.
- Технические эксперты: определяют показатели технической квалификации, методику оценки технических предложений, требования к результатам и стандарты производительности.

Размер обеспечения заявки должен быть установлен на таком уровне, чтобы гарантировать серьезность намерений предварительно квалифицированных участников, но при этом не должен быть чрезмерно высоким, чтобы не отпугнуть потенциальных участников тендера. При определении размера обеспечения учитываются масштаб проекта, прецеденты на рынке, региональная практика в соответствующем секторе, а также потенциальные затраты, связанные с возможным проведением повторного тендера. Консультанты по сделке должны представить свои рекомендации по размеру обеспечения заявки в рамках подготовки тендерной документации.

СТРУКТУРИРОВАНИЕ ПРОЕКТА И ПОДГОТОВКА ТЕНДЕРА

Шаг 10: Рассмотрение и утверждение тендерной документации

ЗАЧЕМ

В то время как ДОП охватывает предварительную оценку проекта через технико-экономическое обоснование на основе предварительной структуры ГЧП соглашения, RFP содержит детализированную структуру соглашения, включая распределение обязанностей между сторонами и сроки их исполнения. Это позволяет получить более четкое представление о соответствующих фискальных последствиях, возникающих в виде прямых или условных обязательств, что приводит к более комплексной и точной оценке фискальной нагрузки на государство.

Поэтому крайне важно провести проверку тендерной документации для оценки потенциального увеличения фискальной нагрузки государства. В случае выявления таких увеличений их необходимо утвердить с точки зрения доступности финансирования и обоснованности, основываясь на пересмотренных и обновленных анализах.

Кроме того, тендерная документация является официально обязательным юридическим документом при взаимодействии с частным сектором. В ней определены права, обязательства и обязанности как государства, так и частного партнера. С учетом ее юридической силы крайне важно, чтобы документы были грамотно составлены и прошли тщательную проверку на полноту, логичность, последовательность и отсутствие двусмысленности или других оснований для неверного толкования. ГЧП соглашения должны быть проверены на соответствие правовой и нормативной базе, а также на согласованность с политикой государства, изложенной в нормативных документах и прецедентных сделках.

Данная проверка также является юридическим требованием в соответствии с пунктом 28 Постановления 720.

ЧТО

Процедура рассмотрения и утверждения основана на следующих критериях:

- **Подтверждение инвестиционного решения** на основе анализа затрат и выгод, обновленного в той мере, в которой это применимо, на основе окончательной структуры, включая предлагаемые выходные спецификации и минимальные стандарты производительности.
- **Подтверждение решения о закупке** на основе анализа соотношения цены и качества, обновленного в той мере, в которой это применимо, на основе окончательной структуры, включая предлагаемые выходные спецификации и минимальные стандарты производительности.
- **Подтверждение доступности** на основе сводной таблицы ПУО, обновленной в той мере, в которой это применимо, на основе

окончательной структуры, включая предлагаемые выходные характеристики и минимальные стандарты производительности.

- **Проверка соответствия,** подтверждающая, что все необходимые процедуры в соответствии с Законом о ГЧП, Постановлением 720 и другими соответствующими нормативными актами были полностью соблюдены.

Для анализа потенциального изменения фискального воздействия, возникающего в результате реализации проекта, сводная таблица ПУО должна быть обновлена и представлена для проверки и рассмотрения.

КТО

Рассмотрение тендерной документации Минэкономфином состоит из двух этапов:

(i) Рассмотрение и заключение Департамента по ГЧП

(ii) Рассмотрение и согласование Департаментом по фискальным рискам (в отношении любого увеличения фискального воздействия)

КОГДА

Рассмотрение Минэкономфином должно быть завершено в течение 10 рабочих дней после получения тендерной документации [12].

КАК

В принципе, тендерная документация не будет одобрена, если она (i) неполная и/или неточная, или (ii) параметры проекта существенно отличаются от тех, которые изложены в утвержденной КП, или (iii) предлагаемое распределение рисков подразумевает существенный риск для правительства или ограниченные перспективы успешной реализации проекта в качестве ГЧП. При необходимости тендерная документация будет возвращена для дальнейшего рассмотрения и/или анализа. В качестве альтернативы Департамент по ГЧП может запросить у государственного партнера предоставление дополнительных справочных материалов или разъяснений.

Шаблон чек-листа для проверки тендерной документации представлен отдельно.

Фискальный менеджмент

В соответствии с приложением 1 к Постановлению № 558 «О порядке управления бюджетными обязательствами государства, возникающими в результате реализации проектов ГЧП» применяются следующие процедуры рассмотрения и утверждения:

В соответствии с пунктом 16, КП, ДОП и финансовый раздел проекта соглашения о ГЧП, включая фискальные разделы, будут представлены государственным партнером в

[12] Срок в 10 рабочих дней предусмотрен Постановлением 720. Однако следует отметить, что тендерная документация может быть весьма содержательной и сложной и может потребовать больше времени для рассмотрения.

Минэкономфин. Затем Минэкономфин рассматривает предлагаемый проект с нескольких точек зрения, включая:

- Фискальные обязательства и механизмы государственной поддержки.
- Государственные гарантии и потенциальные будущие фискальные обязательства.

Департамент по фискальным рискам оценивает проект ГЧП в течение пяти (5) рабочих дней в соответствии с нормативными положениями, в частности оценивая:

1. Приемлемость прямых обязательств государства в течение всего срока действия соглашения о ГЧП.
2. Риски, которые могут возникнуть при реализации проекта, и предполагаемое влияние условных обязательств государства.

Затем Департамент по фискальным рискам предоставляет официальное заключение с рекомендациями Департаменту по ГЧП.

Если выявлены какие-либо из следующих недостатков:

- Прямые обязательства государства превышают лимит бюджета, установленный для проектов ГЧП.
- Риски, приводящие к условным обязательствам, не определены должным образом.
- Расчет условных обязательств неточен.

Департамент по фискальным рискам отразит эти выводы в своем заключении и потребует от государственного партнера пересчитать сводную таблицу ПУО соответствующим образом.

Департамент по ГЧП консолидирует заключения и рекомендации в официальном заключении Минэкономфина по КП, ДОП и финансовому разделу проекта ГЧП соглашения. Затем это заключение передается государственному партнеру, который должен будет рассмотреть комментарии и рекомендации, включая пересчет фискальных обязательств, вытекающих из проекта ГЧП. После того, как комментарии и рекомендации Минэкономфина будут рассмотрены государственным партнером, государственный партнер повторно представит в Минэкономфин пересмотренные документы, включая окончательные цифры фискальных обязательств, для проверки.

ТЕНДЕР

Шаг 11: Создание тендерной комиссии

ЗАЧЕМ

Обеспечить квалифицированную и беспристрастную оценку квалификации потенциальных участников и поступивших предложений квалифицированных участников в целях определения победителя тендера на заключение ГЧП соглашения.

Создание тендерной комиссии является юридическим требованием, как указано в Главе 8 Постановления 720.

ЧТО

Тендерная комиссия должна состоять из широкого круга квалифицированных участников и экспертов в соответствующих областях, обладающих необходимыми знаниями для (i) оценки общих квалификаций, таких как соответствующий опыт в отрасли у участника тендера, и (ii) анализа жизнеспособности операционного/бизнес-плана и правовой структуры, представленных в техническом предложении. Тендерная комиссия может быть создана для конкретного проекта или для определённого сектора.

В состав тендерной комиссии входят представители

(i) Государственный партнер;

(ii) Минэкономфин;

(iii) любые другие члены, утвержденные Кабмином

Председателем тендерной комиссии является представитель государственного партнера, что отражает право собственности государственного партнера на проект.

Участвуют два представителя от Минэкономфина, один из которых имеет совещательный голос, на практике закрепленный за представителем Департамента по ГЧП. Участие представителя Департамента по ГЧП с совещательным голосом в работе Тендерной комиссии отражает мандат Департамента по ГЧП по реализации политики ГЧП и обеспечению эффективных и успешных ГЧП.

Тендерная комиссия должна состоять из нечетного числа членов для обеспечения принятия решений большинством голосов.

Чтобы обеспечить прозрачность оценки тендера и предоставить заинтересованным сторонам уверенность и комфорт в том, что их предложения будут справедливо рассмотрены и учтены, члены тендерной комиссии должны быть беспристрастными и свободными от конфликта интересов. Члены команды также должны взять на себя обязательство оставаться независимыми в течение всего периода оценки, сохраняя конфиденциальность процедур и их оценки.

КТО Государственный партнер

КОГДА Минимальным требованием является создание тендерной комиссии не позднее, чем за 10 дней до начала тендера. Однако государственному партнеру рекомендуется создавать тендерную комиссию раньше: либо одновременно с утверждением тендерной документации, либо до этого, либо еще раньше, с утверждением или после утверждения КП.

КАК Тендерная комиссия осуществляет свою деятельность на основе следующих принципов:

1. Тендерная комиссия правомочна принимать решения, если на заседании присутствует не менее семидесяти пяти процентов от общего числа ее членов, при этом каждый член Тендерной комиссии имеет один голос.
2. Решения тендерной комиссии принимаются простым большинством голосов от общего числа голосующих членов тендерной комиссии. В случае равенства голосов решающим является голос председателя тендерной комиссии.
3. Тендерная комиссия ведет протоколы своих заседаний, которые подписываются всеми ее членами, присутствующими на заседаниях.
4. Каждый член Тендерной комиссии должен подтвердить в письменной форме, что он свободен от конфликта интересов и будет оставаться таковым в течение всей процедуры оценки. Члены также должны подтвердить свое понимание своих обязанностей по оценке и то, что они будут проводить свою оценку нейтрально, беспристрастно, оценивая каждое предложение только по его собственным достоинствам и исключительно в соответствии с факторами оценки, указанными в RFQ и RFP.
5. Тендерная комиссия обязана:
    a) Оценить заявки в ответ на RFQ, чтобы определить тех участников тендера, которые «квалифицированы» и которым разрешено участвовать в этапе RFP. Целью оценок является обеспечение объективного и оправданного процесса для содействия предварительной квалификации участников тендера.
    b) Оценить представленные в ответ на RFP предложения и сформулировать предложение о решении о присуждении ГЧП соглашения.
    c) Осуществлять все другие действия, необходимые для реализации процедуры присуждения ГЧП соглашения, включая, помимо прочего:
        - Подготовка к этапу оценки — определение команд, управление процессом и подготовка руководства по оценке.
        - Получить инструкции по подходу к оценке, разработанному для соответствующего проекта.

- Обеспечить прозрачность и справедливость
- Авторизация любых ответов на вопросы и запросы на разъяснения, полученные в пределах установленного срока.

6. Тендерная комиссия может получать поддержку от внешних экспертов/консультантов в качестве экспертов по предметной области. В этой роли консультант может предлагать разъяснения для участников тендера, рассматривать представленную заявку, анализировать ее соответствие требованиям правительства, изложенным в RFQ и/или RFP, выявлять проблемы или опасения. Тендерная комиссия принимает окончательные решения по оценке и подсчету баллов с учетом заявок участников тендера, а также анализа и обзора, проведенных консультантами.
7. Департамент по ГЧП будет регулировать деятельность Тендерной комиссии, оказывать помощь в администрировании оценочной деятельности и помогать обеспечивать соблюдение процедур оценки.
8. Государственный партнер будет выступать в качестве секретариата по оценке и может получать поддержку от внешних экспертов/консультантов в следующих областях:
    a) подготовка копий документации для Тендерной комиссии;
    b) подготовка оценочных листов, электронных таблиц и других материалов, необходимых для рассмотрения заявок и составления оценок в соответствии с тендерным пакетом;
    c) организация очного места проведения или онлайн-платформы, а также решение логистических вопросов для оценки заявок и обеспечение безопасной доставки документации по заявкам;
    d) сбор заполненных оценочных документов и оценок;
    e) любой другой запрос об оказании помощи, который Тендерная комиссия сочтет необходимым.

ТЕНДЕР

Шаг 12: Рассмотрение и утверждение состава тендерной комиссии

ЗАЧЕМ

Подтвердить, что Тендерная комиссия имеет должную квалификацию и способна оценивать квалификационные требования и предложения по перспективному ГЧП эффективным, действенным и целостным образом.

Утверждение создания и состава тендерной комиссии также является юридическим требованием в соответствии с пунктом 34 Постановления 720.

ЧТО

Подтверждение Кабмина о принятии им предложения государственного партнера по составу Тендерной комиссии или об отклонении предложения с указанием соответствующих причин.

КТО

Государственный партнер и Кабмин

КОГДА

В течение 10 рабочих дней после получения предложения по Тендерной комиссии от государственного партнера

КАК

1. Государственный партнер согласовывает с Минэкономфином кандидатуры их представителей в состав Тендерной комиссии.
2. Государственный партнер представляет Кабмину предложение по составу Тендерной комиссии, в том числе для каждого предложенного члена [13]:
   a) Имя
   b) Должность
   c) резюме
3. Кабмин рассматривает предложение с учетом
   a) Квалификации предлагаемых членов с точки зрения образования, опыта и знаний
   b) Соблюдение требований законодательства
   c) Избежание конфликта интересов
4. Кабмин представляет свое решение государственному партнеру с копией в Минэкономфин

[13] Поскольку нормативная база не требует консультаций с Департаментом по ГЧП для этой цели, государственному партнеру рекомендуется получить согласие Департамента по ГЧП на свое предложение по составу тендерной комиссии.

ТЕНДЕР

Шаг 13: Запуск ГЧП тендера

ЗАЧЕМ

Цель тендера — привлечь как можно более широкий интерес к возможности заключения ГЧП соглашения, информировать частный сектор и общественность о проекте и возможностях, а также о том, как получить дополнительную информацию по данной возможности, и открыто пригласить заинтересованных участников частного сектора принять участие в тендере на проект с целью заключения соглашения с выбранным участником.

Использование конкурентного тендера для заключения ГЧП соглашения также является законным требованием в соответствии с пунктом 43 Постановления 720.

ЧТО

Тендер — это формальный процесс, посредством которого государственный партнер объявляет и уведомляет о процессе RFQ для проекта ГЧП [14].

Запуск тендера подразумевает публикацию приглашения к участию в тендере в средствах массовой информации и на официальных сайтах государственного партнера и Департамента по ГЧП. Эта публикация будет ссылаться на веб-сайт или адрес, где можно получить полный пакет RFQ.

КТО

Государственный партнер при консультации с Департаментом по ГЧП

КОГДА

В течение 45 дней после утверждения тендерной документации

КАК

Для эффективного запуска тендера важно, чтобы государственный партнер был хорошо подготовлен и тщательно продумал соответствующие процедуры взаимодействия с рынком.

Для этой цели государственному партнеру рекомендуется следовать рекомендуемой стратегии закупок, предложенной в ДОП, с возможными последующими изменениями в подробном технико-экономическом обосновании и структуре тендерного процесса.

Перед запуском тендера важным шагом является создание комнаты данных для проекта ГЧП – Data Room. Создание Data Room имеет важное значение для обеспечения справедливости и прозрачности, поскольку она предоставляет всем потенциальным участникам тендера одновременный

[14] Обычно процесс тендера ГЧП предполагает двухэтапный тендерный процесс, включающий процесс предварительной квалификации, инициированный с момента запуска RFQ, за которым следует процесс подготовки и оценки предложений, инициированный запросом предложений.

и равный доступ к тендерной документации и соответствующей информации о проекте. Это не только поддерживает равные условия, но и дает участникам тендера возможность проводить тщательную проверку, что позволяет им готовить обоснованные и конкурентоспособные предложения, которые повышают общее качество и успешность процесса тендера. Создание Data Room на ранней стадии предоставляет потенциальным участникам тендера достаточно времени для проведения тщательного анализа и подготовки высококачественных предложений.

Следует отметить, что идеальным временем для создания Data Room является завершение этапа технико-экономического обоснования и структурирования проекта, после завершения подготовки проектов тендерных документов, таких как RFQ, RFP и проекта ГЧП соглашения. На этом этапе комната данных может содержать полную, точную и актуальную информацию о проекте. В качестве альтернативы она может быть создана до или одновременно с выпуском RFQ или RFP, обеспечивая участникам тендера своевременный доступ к важной информации для комплексной проверки и подготовки заявок. Кроме того, на этапе предварительного тендера или взаимодействия с рынком Data Room может предоставлять выборочную предварительную информацию для поддержки консультаций с участниками тендера и содействия значимому участию на рынке.

Data Room обычно представляют собой библиотеки многочисленных томов подробных записей, отчетов и планов, относящихся к конкретному (обычно крупному) инфраструктурному проекту, к которым участники тендера могут получить доступ во время подготовки своих предложений. Для ГЧП, требующих, чтобы частные партнеры взяли на себя эксплуатацию и управление существующими объектами, критически важным будет доступ к историческим планам проектирования, реестрам активов, а также данным по эксплуатации и техническому обслуживанию. Для проектов ГЧП, в которых участники тендера будут брать на себя риски спроса конечного пользователя, критически важным также будет доступ к подробным записям о спросе, выставлении счетов, сборах и доходах.

«Виртуальная» Data Room обычно использует веб-страницы для предоставления потенциальным участникам тендера доступа к тендерной документации и другим вспомогательным материалам в электронном виде.

Физическая Data Room также должна поддерживаться в защищенном месте. Физическая Data Room будет расположена у государственного партнера.

Что должно содержаться в Data Room?

Data Room должна содержать **соответствующую информацию о проекте,** которая поможет участникам тендера провести техническую, юридическую и финансовую проверку:

1. **Техническая информация**:
    - Отчеты по технико-экономическому обоснованию (технические проекты, предварительные чертежи, оценки площадки, обследования).

- Оценка воздействия на окружающую среду и социальную сферу (ОВОСС).
- Существующие условия инфраструктуры (если применимо).

2. **Финансовая информация**:
   - Оценки затрат (капитальные и эксплуатационные расходы).
   - Прогнозы доходов, исследования спроса и анализ тарифов.
3. **Нормативные и правовые документы**:
   - Проект ГЧП соглашения.
   - Нормативная база и применимые законы.
   - Разрешения, лицензии или одобрения уже получены или требуются.
4. **Оценка риска**:
   - Матрица распределения рисков.
   - Меры по смягчению последствий и механизмы государственной поддержки (например, гарантии).
5. **Документы по закупкам**:
   - RFQ, RFP, критерии оценки и инструкции для участников тендера.

ГЧП «с нуля», которые предусматривают строительство совершенно новых объектов на свободной земле и имеют единственного покупателя из государственного сектора (например, при строительстве новых школ, больниц или общественных зданий), обычно требуют меньших объемов исходной информации (и, следовательно, меньших физических и/или виртуальных комнат данных), чем ГЧП «с нуля» или ГЧП, которые передают риски рыночного спроса частным партнерам.

Государственный партнер при поддержке своих консультантов будет контролировать управление физической или виртуальной Data Room на протяжении всего тендерного процесса. Это включает в себя выдачу Соглашения о конфиденциальности потенциальным участникам тендера, которое должно быть подписано и возвращено для получения поэтапного доступа к тендерному пакету. После получения Соглашения о конфиденциальности участникам тендера будет предоставлен постепенный доступ к тендерной документации по мере необходимости:

- **Начальная фаза**: доступ во время RFQ (ограниченная информация для оценки соответствия требованиям).
- **Фаза предложения**: полный доступ на этапе RFP для предварительно квалифицированных участников тендера для поддержки подробной подготовки предложения.
- **Разъяснения**: позвольте участникам тендера задавать вопросы и получать разъяснения через Data Room.

ТЕНДЕР

Шаг 14: Оценка квалификации

ЗАЧЕМ

Сформировать список участников тендера, прошедших предварительную квалификацию, обеспечив управляемый и конкурентоспособный пул авторитетных и квалифицированных компаний или консорциумов, выразивших заинтересованность в ответе на RFQ посредством заявки, которая также может называться Заявлением о квалификации (ЗК), и информировать всех заявителей о результатах этой оценки.

Оценка квалификации в рамках двухэтапного тендера регулируется главой 9 Постановления 720.

ЧТО

Для проведения предварительной квалификации необходимо участие не менее двух претендентов. В случае если тендерная комиссия признает заявки всех претендентов не соответствующими требованиям RFQ, а также если количество претендентов, прошедших предварительную квалификацию, составит менее двух, тендер считается несостоявшимся, и тендерная комиссия вправе объявить о проведении повторного тендера.

Однако с практической точки зрения и в соответствии с надлежащей практикой оптимальным считается тендер, в котором предварительную квалификацию прошли от трех до пяти участников.

Хотя минимум два участника могут гарантировать подачу конкурентоспособного предложения, всегда существует риск того, что в период между предварительной квалификацией участников и подачей запроса на предложение один из участников может решить не подавать заявку. Таким образом, если предварительную квалификацию пройдут минимум три участника, то этот риск будет предотвращен. Аналогичным образом, учитывая высокую стоимость подачи предложений для частного сектора, максимум пять предварительно квалифицированных участников дадут участникам разумные шансы на успех, сохраняя при этом соответствующую конкурентную среду.

Для простых и простых проектов ГЧП, например, в сфере возобновляемой энергии, можно рассмотреть возможность увеличения максимума. В таких обстоятельствах затраты участников тендера на подготовку заявки, как правило, ниже, чем для более сложных проектов ГЧП, и участники тендера, скорее всего, примут меньшую вероятность успеха, поскольку затраты ниже.

КТО

Тендерная комиссия. При необходимости государственный партнер и его консультанты, а также представители Департамента по ГЧП, организованные через проектную группу, могут оказывать поддержку Тендерной комиссии в логистических и технических вопросах.

КОГДА

Срок подачи заявок (предложений) не может быть менее тридцати календарных дней с даты публикации приглашения к участию в тендере. На практике рекомендуется при двухэтапном тендере предоставлять заинтересованным лицам 2–3 месяца для подготовки заявки, т.е. ЗК, как это предусмотрено в RFQ.

Для одноэтапного тендерного процесса, который может потребоваться для частных инициатив и включает в себя не только квалификационную заявку, но и подготовку технических и финансовых предложений, типичный период подготовки предложения составляет от 3 до 5 месяцев. Этот график может быть дополнительно скорректирован в зависимости от конкретных характеристик и сложности проекта.

Постановление 720 предполагает, что оценка квалификаций должна быть завершена в течение не менее 45 календарных дней. В большинстве случаев этот срок легко выполним, однако он может стать проблематичным, если поступило значительное количество ЗК и запрошен большой объем информации. Поэтому потребуется тщательное планирование процедуры оценки заблаговременно, включая обеспечение доступности членов Тендерной комиссии, чтобы гарантировать соблюдение сроков.

КАК

График оценки

График оценки квалификаций устанавливается государственным партнером в тендерной документации. Тендерная комиссия обеспечивает соблюдение графика и рекомендует распределение ресурсов, необходимых для выполнения требований графика оценки.

Подготовка оценки

1. До начала оценки государственный партнер при поддержке своих консультантов должен подготовить и предоставить тендерной комиссии шаблоны оценки ЗК и другую документацию, которая может потребоваться для проведения квалификационных оценок, включая любые дополнительные инструкции и руководящие материалы, которые могут потребоваться.
2. Тендерная комиссия должна обеспечить, чтобы шаблоны оценки ЗК (а также любые дополнительные инструкции и руководящие материалы) отражали структуру, указанные критерии и процесс запроса ценовых предложений.
3. Государственный партнер должен ознакомить тендерную комиссию с требованиями оценки, процессом оценки и анализа квалификаций, а также ответить на любые вопросы, связанные с обязанностями тендерной комиссии (включая, например, конфиденциальность, сохранение объективности, отсутствие конфликта интересов, разъяснение критериев оценки и т. д.).

Открытие ЗК

1. Все полученные ЗК должны оставаться невскрытыми до даты закрытия RFQ.
2. Тендерная комиссия должна открыть ЗК одновременно и в соответствии с любыми процедурами, указанными в RFQ. Оценка ЗК должна проводиться незамедлительно после открытия ЗК.

Оценка ЗК

1. Претенденты, которые отвечают на RFQ и соблюдают все процедурные и существенные требования RFQ для подачи ЗК, будут именоваться соответствующими претендентами.
2. Используя RFQ, ЗК и процесс оценки, установленный для тендера, Тендерная комиссия оценивает ЗК, представленные заявителями. Цель оценки — определить тех участников тендера, которые квалифицированы, и включить их в список квалифицированных участников тендера, которым разрешено участвовать в следующем этапе тендерного процесса ГЧП - RFP.
3. Тендерная комиссия должна объективно и последовательно оценивать полученные ею заявки на ЗК.

Проверка соответствия

1. ЗК должны содержать информацию, указанную в RFQ.
2. Один или несколько членов тендерной комиссии при поддержке своего консультанта и/или Департамента по ГЧП, используя чек-лист, составленный на основе RFQ, должны рассмотреть и задокументировать материалы, представленные участниками тендера, на предмет их соответствия требованиям RFQ, включая требования к административным, техническим и финансовым возможностям.
3. Соответствующие ЗК — это те, которые не имеют существенных отклонений от требований RFQ.
4. Незначительные канцелярские ошибки и другие несоответствия могут быть допущены, если они не влияют на суть заявки участника тендера.
5. Частичные, неполные, недействительные или в значительной степени не отвечающие требованиям ЗК могут быть признаны не соответствующими требованиям и отклонены, а Тендерная комиссия должна составить письменный протокол объективной причины такого отклонения.

Проверка референтных проектов и критерии прохождения / непрохождения

1. Если референтные проекты были запрошены как часть RFQ, один или несколько представителей Тендерной комиссии могут связаться с контрагентами по этим проектам, контактные данные которых предоставлены участниками тендера, и записать любые полученные отзывы в официальный протокол тендера. При необходимости может быть проведено посещение проекта и площадок, а также могут быть

использованы анкеты и другие письменные ответы для проверки референтного опыта.

2. Если квалификационные критерии включают критерии «прошел/не прошел», то Тендерная комиссия, основываясь на своих соответствующих областях знаний, должна провести качественную оценку того, являются ли представленные материалы по существу достаточными для того, чтобы гарантировать определение «прошел» по каждому критерию «прошел/не прошел».

Оценка ЗК

1. Тендерная комиссия, включающая любых технических, финансовых, юридических или других экспертов по оценке, а также, при необходимости, транзакционных советников, должна рассмотреть материалы ЗК каждого из участников тендера и предоставить подробную обратную связь относительно сильных и слабых сторон каждого ЗК, записав свои замечания в шаблоны оценки квалификации, которые будут сохранены как часть официального отчета о тендере.

2. Не обязательно, чтобы все члены тендерной комиссии оценивали каждый раздел ЗК. Оценщикам могут быть назначены конкретные области для проверки в соответствии с их областью знаний.

    a) Оценка должна использовать только те критерии, которые были изложены в RFQ, и должна применять эти критерии таким образом, как указано в RFQ. Ни один критерий, который не был изложен в RFQ, не должен использоваться.

    b) После завершения всех оценок они будут проверены на предмет соответствия, и, если применимо, государственный партнер и/или Департамент по ГЧП подсчитают любые взвешенные баллы, после чего будут определены претенденты, прошедшие предварительную квалификацию.

    c) Тендерная комиссия может проводить заседания для определения на основе консенсуса оценки каждой ЗК.

    d) В случае, если хотя бы 2 участника не пройдут предварительную квалификацию, Тендерная комиссия порекомендует Государственному партнеру отменить тендер. Решение о пересмотре проекта остается за государственным партнером и может включать корректировку или доработку тендерной документации для расширения конкуренции на заключение соглашения по ГЧП. При этом такие изменения подлежат согласованию с Минэкономфином.

Разъяснение по ЗК

Тендерная комиссия при содействии секретариата по оценке может связаться с участниками тендера с целью уточнения любых материалов, представленных в их ЗК. Если даются уточнения, они будут представлены в письменной форме и рассмотрены вместе с исходными материалами ЗК.

Запись оценки квалификации

Тендерная комиссия при содействии государственного партнера и его консультантов составляет отчет об оценке квалификаций (ООК), фиксирующий результаты и мероприятия оценки, включая объективную основу своих рекомендаций по квалификации.

Шаблон ООК представлен отдельно.

Конфиденциальность оценки

Информация, касающаяся проверки, уточнения и оценки квалификации, не должна раскрываться участникам тендера или иным лицам до тех пор, пока квалифицированные участники тендера не будут уведомлены.

Участники тендера не могут напрямую или косвенно связываться с Тендерной комиссией, Государственным партнером или Департаментом по ГЧП во время оценки квалификации, чтобы узнать о результатах процесса оценки. Государственный партнер по запросу Тендерной комиссии может связываться с участниками тендера только для того, чтобы задать вопросы или получить разъяснения по материалам ЗК.

В случае получения не запрошенных комментариев или информации любая такая информация может быть подтверждена и зафиксирована как полученная, но не может использоваться, за исключением случаев улучшения процесса, например, для подтверждения справедливости или точности квалификационных заявлений; однако она не должна использоваться для изменения или модификации квалификационных материалов.

Уведомление о квалифицированных участниках тендера

После завершения оценки государственный партнер должен уведомить предварительно квалифицированных участников тендера о том, что они прошли предварительную квалификацию и могут участвовать в этапе RFP тендера. Официальное объявление, в котором указаны номер и название RFQ, название проекта, квалифицированные участники, и адрес каждого участника, должно быть размещено на веб-сайтах Департамента по ГЧП и государственного партнера.

Информирование неуспешных заявителей

Неуспешные заявители могут подать письменные запросы на дебрифинг. После получения письменного запроса государственный партнер имеет право, но не обязанность, проводить индивидуальные сессии дебрифинга с участниками тендера, которые не были квалифицированы в процессе RFQ, или предоставлять им письменные ответы. Дебрифинг должен быть ограничен отзывами о сильных и слабых сторонах их ЗК и о том, как его можно улучшить.

ТЕНДЕР

Шаг 15: Содействие в подготовке тендерных предложений



ЗАЧЕМ

Подготовка предложения в ответ на RFP — это интенсивная и очень требовательная деятельность для предварительно квалифицированных участников тендера, которая связана с ограничениями по времени и стоимости. Участники тендера будут учитывать строгость требований и соответствующие временные и финансовые затраты, а также вероятность победы в тендере и потенциальную прибыль.

Представление привлекательного проекта ГЧП и привлечение авторитетных и компетентных участников тендера являются необходимыми условиями для эффективного конкурирования. Однако, государственные партнеры также могут способствовать подготовке тендерных предложений, чтобы улучшить их эффективность и повысить вероятность получения высококачественных предложений.

Кроме того, чтобы минимизировать риск отказа участников от подачи предложения, что снижает конкурентоспособность процесса, государственный партнер должен максимально поддерживать всех квалифицированных участников, не искажая условия для всех участников.

ЧТО

Содействие подготовке тендерных предложений подразумевает выполнение следующих основных задач:

1. Ответ на вопросы участников тендера и регулярные обновления для них;
2. Управление обновлениями тендерной документации и их распространение среди предварительно квалифицированных участников, по мере необходимости;
3. Обновление графика тендерного процесса, подтверждение вех, распределение задач, ключевых точек принятия решений и распределение ответственности.

КТО

Государственный партнер и его консультанты в координации с Департаментом по ГЧП, где это применимо.

КОГДА

Содействие в подготовке предложения начинается с момента выпуска запроса предложений и охватывает весь период подготовки предложения до момента ее подачи.

В соответствии с Постановлением 720 предлагается, чтобы

(i) В случае проведения одноэтапного тендера по частной инициативе ГЧП срок подачи заявок на участие в тендере должен составлять не менее 30 календарных дней с даты объявления тендера;

(ii) При проведении двухэтапного тендера срок подачи предложений указывается в запросе предложений и должен составлять не менее 45 календарных дней с даты направления такого запроса предложений для участников, прошедших предварительный квалификационный отбор.

На практике сроки подготовки предложений должны быть установлены достаточно жесткими, но реалистичными, чтобы предоставить участникам тендера достаточно времени для подготовки соответствующего предложения.

Нереалистичные сроки могут отпугнуть участников тендера, прошедших предварительную квалификацию, от подачи предложений, что приведет к снижению конкуренции и, следовательно, снижению соотношения цены и качества.

Таким образом, в зависимости от сложности проекта (в техническом, финансовом и юридическом плане) и степени необходимой предварительной подготовки может потребоваться гораздо более длительный период. Решение о том, требуется ли более длительный период, следует принимать по каждому проекту в отдельности. Например, в выборке международных проектов ГЧП, перечисленных ниже, время, отведенное на подготовку ответов на запросы предложений, варьировалось от чуть более 1 месяца до 6 месяцев.

Страна	Проект	Сектор	Тендерный процесс	Период тендера (количество дней)
Бразилия	Abastecimento de Água Potável e Esgotamento Санитарио (Сумаре)	Вода/ сточные воды	Одноэтапный открытый тендер	33
Филиппины	Скоростная автомагистраль Кавите-Лагуна	Дорога	Одноэтапный открытый тендер	70
Бразилия	Больница да Зона Норте (Амазонас)	Здоровье	Одноэтапный открытый тендер	106
Австралия	Проект тюрьмы Равенхолл	Тюрьма	Двухэтапный тендер с коротким списком и интерактивным тендерным процессом	147
ЮАР	Скоростная железнодорожная линия Gautrain	Железнодорожный	Двухэтапный тендер с коротким списком и интерактивным тендерным процессом	180

ИСТОЧНИК: Руководство по ГЧП сертификации

КАК

Первоначальный ответ на запрос предложений

После того, как участники тендера получат доступ к тендерному пакету, их могут попросить вернуть набор технических форм, предоставленных в RFP (в печатном или электронном виде – для отправки на указанный адрес электронной почты), к определенному сроку. Это может быть связано с предоставлением подтверждения их намерения принять участие в посещении объекта и/или принять участие в конференции участников тендера.

Управление запросами на разъяснения

После выпуска тендерной документации участники тендера могут направлять вопросы и комментарии, чтобы лучше подготовиться к подаче предложений. Участникам будет установлен срок для подачи запросов на разъяснения/комментариев в адрес государственного партнера после официального выпуска тендерных документов. Срок подачи запросов на разъяснения/комментарии будет зависеть от общего графика тендера, однако обычно эти запросы необходимо подать не менее чем за 2-4 недели до даты подачи предложений.

Пакет тендера будет включать шаблон запроса на разъяснение, чтобы любые полученные разъяснения / комментарии систематически регистрировались. Государственный партнер будет управлять процессом составления ответов на все такие запросы при поддержке своих консультантов. Заполненный шаблон запроса на разъяснение со всеми ответами будет авторизован государственным партнером и Департаментом по ГЧП и будет загружен в Data Room, чтобы все потенциальные участники тендера получили одинаковый уровень информации.

Организация посещения объекта

Некоторые проекты ГЧП, требующие сложных строительных работ, такие как строительство новой дороги вдоль длинного коридора или проекты по генерации солнечной/ветровой энергии, могут включать «инспекции площадок» и «обходы» ключевых строительных объектов, организуемые государственным партнером для технического персонала участников тендера, чтобы они могли лично осмотреть ключевые участки проекта. Инспекции площадок следует проводить через 4–8 недель после выпуска тендерной документации, чтобы было достаточно времени для логистики и планирования.

В зависимости от количества предварительно квалифицированных участников тендера, может быть полезно либо организовать инспекции для каждого участника отдельно, либо организовать одну коллективную встречу.

Государственный партнер будет контролировать проведение инспекций площадок и отвечать на любые вопросы или запросы на разъяснение, возникшие во время визитов. Для учета будет заполняться журнал посещений.

Все вопросы, возникшие в ходе этих визитов, должны быть поданы государственному партнеру в письменной форме, и как сам текст вопроса, так и текст ответа или разъяснения от государственного партнера будут утверждены государственным партнером и Департаментом по ГЧП и

распространены среди всех предварительно квалифицированных участников тендера.

Проведение конференции участников тендера

Государственный партнер может провести конференцию для участников тендера для предварительно квалифицированных участников. Конференция для участников тендера является важным этапом в любом процессе сделки. Обычно на конференции участники тендера получают возможность задать вопросы или высказать комментарии для уточнения относительно тендерной документации и других важных вопросов, а также обсудить ключевые параметры проекта.

Участникам тендера обычно предоставляется возможность до конференции отправить свои комментарии и вопросы для разъяснения по тендерной документации.

Конференция для участников тендера включает презентацию Транзакционного консультанта, который предоставляет обзор процесса тендера, критериев оценки и пересмотренного графика сделки.

Управляйте любыми изменениями в тендерной документации

После получения вопросов на уточнение и проведения визита на объект/Конференции для участников тендера может возникнуть необходимость внесения определенных изменений в тендерную документацию и/или проект ГЧП соглашения в Data Room. Ответственность за внесение этих изменений лежит на государственном партнёре, с одобрения Департамента по ГЧП. Все участники тендера будут уведомлены государственным партнером об измененной документации через Data Room, куда эта документация будет загружена.

ТЕНДЕР

Шаг 16: Выбор победителя тендера и резервного участника

ЗАЧЕМ

Завершить тендерный процесс недискриминационным и прозрачным образом и определить наиболее выгодное из полученных предложений.

ЧТО

Процедура оценки заявок регулируется пунктами 42–51 Постановления 720.

Существует два основных варианта оценки заявок:

1. Только оценка цены
2. Оценка цены и качества

1. Только оценка цены

При оценке только цены техническое предложение будет оцениваться на основе принципа «прошел/не прошёл», и соглашение будет присуждено технически соответствующему участнику тендера, который предложит самую низкую цену. Это может быть, например, самый низкий тариф, самый низкий грант доступности, самая низкая требуемая субсидия, самая высокая концессионная плата или любой другой ценовой индикатор.

Такой подход наименее подвержен риску проблем, поскольку критерии присуждения являются объективными и измеримыми. Оценка «только цена» может использоваться в проектах, где государственный партнер сосредоточен на получении лучших по цене решений, которые соответствуют минимальным техническим требованиям, и не заинтересован в более дорогих предложениях, которые предоставляют более качественное решение, например, более благоприятное для окружающей среды, лучшее техническое проектирование или меньшее беспокойство при реализации. Поэтому оценка «только цена» может рассматриваться для менее сложных проектов с простыми выходными требованиями, где разница в качестве технических и/или коммерческих решений менее существенна.

2. Оценка цены и качества

В качестве альтернативы, государственный партнер может также учитывать качество предлагаемого технического решения. Такой подход также известен как наиболее экономически выгодное предложение (Most Economically Advantageous Tender, MEAT) или отбор на основе качества и стоимости (Quality Cost Based Selection, QCBS).

Этот подход предполагает оценку и соответствующее ранжирование Технических предложений на основе набора взвешенных критериев и объединяет это с оценкой. Итоговый балл рассчитывается на основе взвешенной оценки Технического и Финансового предложений (где наименьшая заявка получает 100%, а остальные оцениваются пропорционально). В результате оценка двух полученных заявок может выглядеть следующим образом.

	Вес	Оценка предложения 1	Взвешенная оценка	Оценка предложения 2	Взвешенная оценка
Техническое предложение	70%	80	56	70	49
Финансовое предложение	30%	90	27	100	30
Общая оценка			83		79

Предложение 2 является более привлекательной с финансовой точки зрения, однако с учетом качественных характеристик более предпочтительной является предложение 1.

Недостатком MEAT является то, что определение критериев, их весов и метода оценки является деликатным и сложным занятием. Если не сделать это должным образом, оценка может оказаться чрезмерно субъективной и подверженной риску оспаривания. Поэтому требуется объективный и измеримый набор критериев.

MEAT, скорее всего, больше подойдет для сложных и инновационных проектов, где возможен широкий спектр технических решений и где разница в качестве важна с точки зрения соотношения цены и качества и ценности для людей.

КТО

Тендерная комиссия. При необходимости государственный партнер и его консультанты, а также представители Департамента по ГЧП могут оказать поддержку Тендерной комиссии в логистических и технических вопросах.

КОГДА

В соответствии с Постановлением 720 предлагается, чтобы

(i) В случае одноэтапного тендера предложения должны быть оценены в течение не менее 30 дней; и

(ii) В случае двухэтапного тендера предложения должны быть оценены в течение не менее 45 дней.

Расчетное необходимое время будет во многом зависеть от количества полученных предложении и сложности проекта (размер, технология, инновации и т. д.) вместе с количеством технических и финансовых критериев, которые будут оцениваться. Для более крупных, более сложных проектов ГЧП оценка может занять до 1–3 месяцев. Однако для небольших и более простых проектов ГЧП, в которых используются стандартные технические показатели и хорошо зарекомендовавшие себя технологии, процесс оценки и объявления результатов может занять всего 2–6 недель.

КАК

Подготовка оценки

1. До начала оценки государственный партнер при поддержке своих консультантов/экспертов должен подготовить и предоставить Тендерной комиссии предложения, шаблоны оценки предложений и другую

документацию, которая может потребоваться для проведения оценки предложений, включая любые дополнительные инструкции и руководящие материалы, которые могут потребоваться.

2. Государственный партнер должен обеспечить, чтобы шаблоны оценки предложений (а также любые дополнительные инструкции и руководящие материалы) отражали структуру и указанные критерии оценки и процесс запроса предложений.
3. Тендерная комиссия может пройти обучение с целью ознакомления с требованиями оценки, процессом оценки и анализа предложений, а также для получения ответов на любые вопросы, связанные с обязанностями Тендерной комиссии (включая, например, конфиденциальность, сохранение объективности, отсутствие конфликта интересов, разъяснение критериев оценки и т. д.).

Открытие

Техническое открытие предложения будет проводиться в момент крайнего срока подачи заявок в месте, физическом или виртуальном, о котором будет сообщено участникам в RFP. RFP может устанавливать, что все предварительно квалифицированные участники, которые подали предложения, могут присутствовать на этом мероприятии, кроме того, они могут также приглашать других соответствующих заинтересованных лиц, включая заинтересованных кредиторов, соответствующих должностных лиц донорских агентств и местную прессу. Организация такого публичного мероприятия будет способствовать повышению прозрачности всего процесса тендера и отбора предложений, а также повышению уверенности всех сторон в том, что процесс проводится справедливо. Обычно такие мероприятия проводятся высокопоставленным представителем государственного партнера, который объявляет следующее для каждого полученного пакета технических предложений:

- Наименование стороны, подающей предложение. На внешней стороне коробки или конверта, содержащего Техническое предложение, должно быть указано название стороны, подающей заявку, после чего вскрывается печать и проверяется наличие всех томов Технического предложения, их названия и количество предоставленных копий.
- Запланированные даты следующих этапов, включая: ожидаемое завершение оценки Технических предложений Тендерной комиссией; планируемые даты открытия финансовых предложений и объявления предпочтительных участников. Такие объявления должны быть точными и избегать завышенных обещаний. Прозрачность и предсказуемость сроков повышает доверие участников тендера, кредиторов и других заинтересованных сторон к процессу закупок.

Оценка предложения

1. Используя процедуру RFP и оценки предложений, установленную для тендера, Тендерная комиссия оценивает предложения, представленные

квалифицированными участниками. Цель оценки — ранжировать предложения квалифицированных участников и определить победителя тендера и резервного участника.

2. Тендерная комиссия должна объективно и последовательно оценивать полученные ею предложения.

Проверка соответствия

1. Предложения должны содержать информацию, указанную в требованиях тендера запроса предложений.
2. Один или несколько лиц из Тендерной комиссии при поддержке консультанта/эксперта, использующих чек-лист на основе требований тендера, должны рассмотреть и задокументировать материалы, представленные квалифицированными участниками на предмет соответствия требованиям тендера. Это включает, среди прочего, требование иметь отдельные конверты для Технического и Финансового предложений без включения финансовой информации о тендере в Техническое предложение.
3. В ходе первоначальной проверки не проводится проверка содержания или качества представленных документов, а только проверка соответствия представленных документов и материалов требованиям к подаче предложений.
4. Соответствующие требованиям предложения — это предложения, не имеющие существенных отклонений от требований к предложениям.
5. Незначительные канцелярские ошибки и другие несоответствия могут быть допущены, если они не влияют на суть заявки участника тендера.
6. Частичные, неполные, недействительные или в значительной степени не отвечающие требованиям предложения могут быть признаны не соответствующими требованиям и отклонены, а Тендерная комиссия должна подготовить четкий письменный отчет об объективной основе такого отклонения.

Техническая оценка

1. Тендерная комиссия должна рассмотреть тендерные материалы всех квалифицированных участников и предоставить подробную обратную связь относительно сильных и слабых сторон каждого предложения, а также выявить необходимость в разъяснении любых элементов предложения, записав свои замечания в шаблоны оценки форм, которые должны храниться как часть официального отчета о тендере.
2. Не обязательно, чтобы все члены Тендерной комиссии оценивали каждый раздел предложений. Оценщикам могут быть поручены конкретные области для проверки в соответствии с их областью знаний.
3. Техническая оценка должна использовать только те критерии, которые были изложены в RFP, и должна применять эти критерии в порядке,

указанном в RFP. Ни один критерий, который не был указан в RFP, не должен использоваться.

4. Когда в RFP требуется предлагаемое техническое решение, его необходимо проверить на соответствие заявленным техническим требованиям, включая стандарты производительности. Цель состоит в том, чтобы убедиться, что предложение может реально обеспечить выполнение требований проекта и соответствовать установленным стандартам.
5. Предложения, которые соответствуют минимальным техническим требованиям или превышают пороговый балл, будут направлены на финансовую оценку. Предложения, которые не соответствуют пороговому баллу, не будут рассматриваться для финансовой оценки.
6. После завершения обзора следует объявление результатов технической оценки. Государственный партнер уведомляет всех участников тендера о результатах технической оценки посредством курьерской службы и/или электронной почты. Объявление результатов технической оценки предложений происходит до начала оценки финансовых и ценовых предложений и проводится отдельно. Обычно на этом этапе государственный партнер возвращает участникам их нераскрытые финансовые конверты, если они не прошли техническую оценку.

Финансовая оценка

1. Это процедура, которой необходимо следовать для прозрачного открытия финансовых и стоимостных предложений, представленных участниками тендера, которые были признаны «технически соответствующими». Участники тендера, прошедшие техническую оценку, будут приглашены на открытие финансового предложения. Это действие ведет непосредственно к определению предпочтительного участника тендера. Обратите внимание, что эта процедура, которая должна быть выполнена Тендерной комиссией, следует за предыдущей оценкой технических предложений и четко отделена от нее.
2. Цель данной процедуры заключается в обеспечении полной прозрачности как при раскрытии окончательных цен, предложенных каждым участником, так и в процессе определения рейтинга предпочтительных участников.
3. Особое внимание к финансовому предложению будет четко указано в RFP, вместе с инструкциями о том, как финансовые аспекты должны быть представлены в предложении.
4. Финансовые компоненты заявок могут быть введены в финансовую модель проекта и проанализированы по финансовым критериям. Инструкции по представлению предложений должны быть выбраны таким образом, чтобы оценочной команды было легко ввести финансовые детали в модель.
5. Финансовое предложение должно быть согласовано с финансовой моделью претендента, а финансовая модель претендента должна быть

согласована с техническим предложением. Кроме того, следует проверить, что финансовая модель претендента не имеет существенных упущений, циклических ссылок, несоответствий или других неточностей. Можно посчитать необходимым получить признанное мнение третьей стороны (например, аудиторской фирмы или иного) для подтверждения того, что финансовая модель является точной и надежной.

6. Оценка должна учитывать расходы или платежи за весь срок действия предложения. Чистая текущая стоимость должна быть рассчитана для возможности сравнения заявок с разным временем поступления денежных средств. Чаще всего участник, делающий лучшее финансовое предложение (самая низкая цена, самая высокая оплата концессионного сбора и т. д.), будет выбран в качестве предпочтительного участника.
7. Если для оценки технических и финансовых компонентов одновременно используется формульный подход, то финансовое предложение обычно преобразуется в стандартизированный балл, чтобы ее можно было объединить с технической оценкой.

Проверка реальности – Спекулятивные ставки

1. Финансовые предложения должны подвергаться проверке на соответствие действительности для выявления спекулятивных предложений. Цель конкурентного тендера — стимулировать участников делать лучшие предложения, которые они реально могут выполнить и намерены предоставить. Спекулятивные предложения нарушают процесс конкуренции и должны быть отклонены как несоответствующие.
2. В спекулятивной ставке участник тендера предлагает цену ниже той, которую он на самом деле готов заплатить. Цель состоит в том, чтобы быть выбранным, а затем попытаться вступить в прямые переговоры и пересмотреть цену в сторону повышения.
3. Может быть сложно определить, является ли заявка спекулятивной. Лучшим руководством для тендерной комиссии будет финансовая модель и контрольная стоимость, разработанная при оценке проекта. Это должно дать представление о разумном диапазоне реалистичной экономии средств.
4. В некоторых случаях предложение, значительно ниже ориентировочного уровня, может отражать реальное конкурентное преимущество частного участника или его готовность работать с небольшой маржей. Однако в других случаях финансовое предложение может быть явно нереалистичным и подлежать отклонению.
5. Если Тендерная комиссия подозревает, что предложение является спекулятивным, но не уверена, она должна запросить подробную смету расходов проекта и письменные разъяснения от претендента по отдельным финансовым аспектам предложения. Тендерная комиссия также должна оставить за собой право присудить проект резервному претенденту, если предпочтительный претендент попытается пересмотреть финансовые условия своего предложения без надлежащего обоснования.

Разъяснительные встречи

1. Встречи по разъяснению предложений могут проводиться и/или запросы по разъяснению могут быть направлены в письменной форме после получения предложений и, если в процессе оценки Тендерная комиссия определит необходимость в разъяснениях. Целью встреч по разъяснению предложений является:

   a) Разъяснение любых аспектов предложения, которые не ясны Тендерной комиссии.

   b) Запрос недостающей информации согласно требованиям тендера.

   c) Запрос дополнительной информации, которая поможет усилить позицию государственного партнера на переговорах с участником тендера в ходе финальных переговоров.

2. В обычных обстоятельствах разъяснение заявки следует запрашивать в письменной форме. Однако, если вопрос сложный и, как ожидается, потребуются дополнительные вопросы для прояснения проблемы или возникает несколько вопросов, то можно рассмотреть возможность проведения встречи по разъяснению предложения. Ключевыми представителями государственного сектора на совещаниях по разъяснению предложения и в подготовке к этим встречам будут заинтересованный государственный партнер и любые члены его консультативной группы, которых они могут назначить. Кроме того, могут участвовать старшие и технические представители Департамента по ГЧП.

3. Перед проведением фактических встреч государственный партнер под руководством Тендерной комиссии должен предпринять следующие подготовительные шаги:

   a) Даты и место проведения разъяснительных встреч должны быть согласованы и сообщены участникам тендера.

   b) Место проведения и сопутствующие мероприятия определены.

   c) Уточняющие вопросы должны быть подготовлены заранее, отправлены участникам тендера не менее чем за десять (10) рабочих дней до даты проведения собрания по разъяснению предложений и разделены на технические, коммерческие и финансовые, а также юридические вопросы по мере необходимости.

   d) Государственный партнер должен организовать проведение разъяснительных встреч, присутствовать на встречах и организовать разъяснительные группы, включая технические, коммерческие и финансовые, а также юридические, состоящие из соответствующих экспертов, и назначить руководителя для каждой соответствующей группы.

e) Государственный партнер должен подготовить шаблон для использования во время разъяснительной встречи. Шаблон, как минимум, должен содержать сведения о конкретной ссылке на тендерный документ, разъяснительный вопрос и предпочтительную позицию государственного партнера, если необходимо.

f) Ответ участника тендера будет записан во время разъяснительных встреч и впоследствии передан в письменном виде для подтверждения толкования запрошенного разъяснения.

Заключение

По итогам оценки Тендерная комиссия, скорее всего, примет одно из следующих решений:

1. Определит победителя тендера и резервного участника.
2. Если после проведения комплексной проверки Тендерная комиссия выявит проблемы с предложением победителя тендера, она может объявить резервного участника победителем тендера.
3. Отмена и повторное проведение тендера в случае неполучения требуемого минимального количества предложений.

Результаты и рекомендации должны быть надлежащим образом отражены в отчете об оценке предложений. В отчете описываются действия по оценке тендерного комиссии, подсчет оценок, ранг предложений и их рекомендации по предпочтительному участнику тендера.

ТЕНДЕР



Шаг 17: Переговоры по ГЧП соглашению

ЗАЧЕМ

Даже после того, как участники тендера получили разъяснения или прокомментировали проекты ГЧП соглашений на этапе тендера, могут остаться другие важные детали, которые необходимо будет урегулировать и согласовать до подписания окончательного ГЧП соглашения между государственным партнером и победителем тендера.

Если кредиторы не были привлечены Победителем тендера на ранних этапах, на данном этапе они могут выдвигать дополнительные требования, что может привести к пересмотру отдельных условий соглашения и распределения рисков. Например, это может включать уточнение стоимости проекта с учетом механизма индексации затрат или оценку состояния активов после пред эксплуатационной проверки.

В этом процессе важно, чтобы Государственный партнер обеспечил сохранение достигнутых преимуществ в соотношении цены и качества, полученных благодаря конкуренции в ходе тендера, и не допустил их снижения или переноса финансовых рисков на государство в пользу Победителя тендера.

Принципы ведения переговоров по ГЧП соглашению изложены в главе 10 Постановления 720.

ЧТО

Переговорный процесс включает в себя:

- Предоставление подробного списка пунктов, которые будут обсуждаться с победителем тендера, и приглашение победителя тендера сделать то же самое. Желательно обеспечить, чтобы пункты не включали никаких общих или специальных положений в соглашении, если только пункты не были отмечены на этапе тендера как подлежащие заключению после присуждения.
- Работа с транзакционным советником для надлежащей подготовки к переговорам. Предварительный семинар по переговорам должен быть проведен между государственным партнером и Департаментом по ГЧП, на котором будет принята позиция по каждому пункту, предложенному для обсуждения победителем тендера.
- Постоянная оценка экономической выгоды предложения победителя тендера на протяжении переговоров. Если стоимость предложения падает ниже предложения резервного участника тендера, то государственный партнер должен сообщить об этом снижении стоимости победителю тендера. Победитель тендера может повторно изучить и улучшить свое предложение в ходе переговоров, чтобы сохранить экономическую выгоду своего предложения.

КТО Государственный партнер и его консультанты при поддержке Департамента по ГЧП

КОГДА Согласно Постановлению 720, переговоры проводятся в случае необходимости после определения победителя тендера. Переговоры должны быть завершены до истечения срока, указанного в тендерной документации.

Количество времени, необходимое для проведения переговоров, зависит от характера, сложности и особенно от предполагаемой подверженности риску и структуры распределения конкретного проекта. Для более крупных, сложных или «рискованных» проектов ГЧП эта процедура может занять около 4 недель или даже больше. Однако для более мелких, простых или менее рискованных проектов эта процедура может занять всего около 2 недель.

После определения победителя тендера и, если применимо, завершения переговоров и утверждения обновленного ГЧП соглашения, государственный партнер должен сделать официальное объявление о победителе тендера, и стороны должны подписать ГЧП соглашение в течение 10 календарных дней, что также известно как коммерческое закрытие.

В случае, если по истечении срока, указанного в тендерной документации, победитель не подпишет ГЧП соглашение или тендерная комиссия выявит факты искажения информации со стороны победителя, тендерная комиссия принимает решение о дисквалификации такого победителя, объявляет новым победителем резервного победителя и предлагает ему в течение десяти календарных дней со дня принятия решения о дисквалификации подписать соглашение о ГЧП на условиях, первоначально предложенных предыдущему победителю. В случае, если тендерная комиссия в течение тридцати календарных дней со дня направления ему предложения о заключении ГЧП соглашения не получит положительного ответа от резервного победителя, тендерная комиссия признает тендер несостоявшимся и объявляет о проведении повторного тендера.

КАК

Переговоры

Переговорная группа проведет окончательные переговоры с победителем тендера.

Подготовка к переговорам

Государственный партнер назначает переговорную группу, состоящую из представителей соответствующего государственного партнера и Департамента по ГЧП, имеющих опыт в предполагаемых темах переговоров. Дополнительные эксперты могут быть привлечены для участия в переговорах, если требуются более специализированные знания. Перед заключительной встречей по переговорам должны быть предприняты следующие подготовительные шаги:

- Даты и место проведения окончательных переговоров должны быть согласованы и сообщены соответствующим участникам тендера.
- Место проведения и соответствующие договоренности определены
- Сформулировать и задокументировать стратегию переговоров, включая идентификацию каждого пункта переговоров как одного из высокого, среднего или низкого значения, особенно в отношении юридических разъяснений в отношении проектных соглашений и другой юридической документации, а также предпочтительную позицию проектной группы, отмеченную для каждого пункта. Это должно быть изложено в документе, который должен быть одобрен государственным партнером и Департаментом по ГЧП.
- Ведущий переговорщик назначается государственным партнером.

Проведение переговоров

Переговорная группа проведет заключительные переговоры следующим образом:

- Перед началом переговоров член переговорной группы должен составить протокол всех присутствующих.
- Ведущий переговорщик проводит переговоры.
- Этот процесс будет продолжаться итеративно, включая обращение за указаниями к вышестоящим органам в тех случаях, когда от любой из сторон требуется пересмотренная точка переговоров.
- Переговоры должны быть ограничены по объему и сведены к улучшению условий или предоставлению большей ясности заявки для правительства. Отклонения от подачи заявок не приветствуются.
- Победитель тендера должен представить свою позицию в виде предложений и/или разъяснений по каждой позиции, которые впоследствии будут рассмотрены и оценены государственным партнером и его консультантами.
- Процесс завершается, когда по всем пунктам переговоров будет достигнута окончательная согласованная позиция. Документ, определяющий окончательную позицию по каждому согласованному пункту, будет отправлен победителю тендера для подписания в качестве принятия окончательного документа, фиксирующего согласованные пункты, и ГЧП соглашение будет обновлено соответствующим образом.

ТЕНДЕР

Шаг 18: Рассмотрение и утверждение ГЧП соглашения

ЗАЧЕМ

Соглашение о ГЧП — это документ, который на длительный период времени связывает правительство с частным партнером. В нем оговариваются подлежащие исполнению права и обязанности обеих сторон. Важно, чтобы эти права и обязанности были описаны недвусмысленно и соответствовали базовым предположениям относительно соотношения цены и качества и доступности, а также чтобы минимизировать риск повторных переговоров. Поэтому хорошей практикой является проведение окончательного обзора и одобрения соглашения для подтверждения того, что он соответствует интересам и условиям правительства, даже если это не было предусмотрено в преобладающем нормативном контексте.

В частности, поскольку соглашение может иметь отклонения (в идеале несущественные, хотя потенциально существенные) от предыдущих документов, представленных на утверждение после окончательного согласования структуры соглашения, возможны переговоры и включение предложения победителя тендера с ценой, которая может отличаться от предполагаемой при подготовке.

Несмотря на то, что проект ГЧП соглашения был рассмотрен и одобрен Департаментом по ГЧП и Департаментом по фискальным рискам, он может отличаться от окончательного ГЧП соглашения по результатам тендерного процесса в результате внесения поправок после разъяснений и переговоров по тендеру.

Департамент по ГЧП должен участвовать в рассмотрении и авторизации таких отклонений, чтобы гарантировать, что проектные договоренности, изложенные в КП, не нуждаются в изменении и не вносят существенных изменений в структуру проекта. Также важно, чтобы Департамент по фискальным рискам рассмотрел любые потенциальные финансовые последствия.

ЧТО

Утверждение окончательного проекта ГЧП соглашения, которое должно быть подписано между государственным партнером и победителем тендера, осуществляется на основе следующих критериев:

- **Подтверждение соотношения цены и качества** на основе анализа соотношения цены и качества, обновленного в той мере, в которой это применимо, на основе окончательной структуры, включая согласованные спецификации выходных данных, минимальные стандарты производительности, механизм оплаты, схемы государственной поддержки и распределение рисков.
- **Финансовая доступность** проекта подтверждается с учетом актуализированного анализа фискального воздействия, скорректированного в соответствии с финальной структурой проекта, включая согласованные эксплуатационные показатели, минимальные

стандарты качества, механизм платежей, государственные меры поддержки и распределение рисков. При этом может возникнуть необходимость в заключении отдельного соглашения о государственной поддержке между победителем тендера и Минэкономфином (вместо государственного партнера). Такое соглашение будет регулировать различные механизмы государственной поддержки и подтверждать возможность использования бюджетных средств, управляемых Минэкономфином.

- **Проверка соответствия,** подтверждающая, что все требуемые процедуры в соответствии с Законом о ГЧП и Положением 720 о ГЧП, отсутствие необходимости внесения изменений в КП проекта и другие соответствующие правила были полностью соблюдены.

Если эти критерии соблюдены, окончательный проект ГЧП соглашения может быть подписан, что будет отражать коммерческое закрытие.

КТО

Департамент по ГЧП и Департамент по фискальным рискам должны провести окончательное рассмотрение достигнутого соглашения.

Предлагается, чтобы Департамент по ГЧП координировал необходимые административные процедуры для завершения этапа тендера.

КОГДА

До официального завершения переговоров государственный партнер должен представить окончательный проект ГЧП соглашения в Минэкономфин (Департамент по ГЧП и Департамент по фискальным рискам) для проверки соответствия и согласования, которая должна быть завершена в течение 5 календарных дней, с целью официального заключения соглашения с частным партнером.

КАК

Подтверждение соответствия

Любая проблема, выявленная при рассмотрении, должна быть надлежащим образом прояснена и/или решена соответствующим государственным партнером в консультации с Департаментом по ГЧП. Любое неудовлетворительное заключение может послужить основанием для возражения против вступления в силу ГЧП соглашения.

Разбор неуспешных участников тендера

Процесс уведомления участников тендера о результатах тендера будет следовать процедурам, изложенным в RFP по проекту ГЧП. Это включает письменную переписку с проигравшими участниками тендера, подтверждающую присуждение ГЧП соглашения победителю тендера. Сообщение должно включать:

- Наименование победителя тендера и резервного участника
- Срок действия соглашения ГЧП
- Эксплуатационные показатели на период действия ГЧП

- Основания для выбора победителя
- Право на обжалование решения о присуждении соглашения

Неуспешные участники тендера могут подать письменные запросы на дебрифинг. После получения письменного запроса государственный партнер имеет право, но не обязанность, проводить индивидуальные сессии дебрифинга с участниками тендера, которые не были выбраны, или предоставлять им письменные ответы. Дебрифинг должен быть ограничен отзывами о сильных и слабых сторонах их предложения и о том, как его можно улучшить.

Финансовое урегулирование

Любые возможные изменения в заключенном соглашении ГЧП, которые могут потребоваться кредиторами для финансового закрытия, должны проходить в соответствии с процедурами внесения изменений в соглашение, установленными в самом документе. Кроме того, такие изменения подлежат одобрению со стороны Департаментом по ГЧП и Департамент по фискальным рискам, поскольку они могут повлиять на финансовую доступность проекта и/или его соотношение цены и качества.

ТЕНДЕР



Шаг 19: Регистрация подписанного ГЧП Соглашения вместе с КП и ДОП

ЗАЧЕМ Раскрытие информации о ГЧП имеет первостепенное значение для лучшего управления проектами и программами ГЧП, подотчетности участвующих министерств и ведомств и прозрачности программы ГЧП.

После завершения тендера и его выводов правительство теперь юридически обязано выполнять договорные обязательства и должно соответствующим образом отчитываться об этом в целях обеспечения прозрачности и подотчетности, а также для содействия надзору за управлением соглашением.

Регистрация ГЧП соглашений регулируется главой 12 Постановления 720.

ЧТО Регистрация проекта включает в себя запись информации в физическую книгу учета ГЧП, которую ведет Департамент по ГЧП, с последующим размещением данных на веб-сайте в разделе «Зарегистрированные проекты».

КТО Департамент по ГЧП обновит регистрацию информации о проекте после получения соответствующей информации от государственного партнера.

КОГДА В течение 3 календарных дней с момента подписания соглашения о ГЧП документ должен быть представлен в Департамент по ГЧП для регистрации в реестре проектов ГЧП.

КАК В течение трех дней после подачи ГЧП соглашения документы должны быть проштампованы (штамп с надписью «REYESTRGA OLINDI» («включено в реестр»)) на каждой странице Департаментом по ГЧП, должны быть зарегистрированы в реестре, включены в него, и один оригинал должен храниться в Департаменте по ГЧП, а два оригинала должны быть возвращены государственному партнеру в течение двух рабочих дней. Таким образом, будет существовать печатный реестр и электронный реестр.

При этом проекты ГЧП в течение пяти рабочих дней после внесения в реестр размещаются на официальных веб-сайтах Департамента по ГЧП и государственного партнера, а также на портале открытых данных (www.data.gov.uz) Республики Узбекистан.

ТЕНДЕР



Шаг 20: Финансовое закрытие

ЗАЧЕМ

На этапе коммерческого закрытия подписывается ГЧП соглашение, однако его полное исполнение остается условным до выполнения установленных предварительных условий, включая привлечение проектного финансирования.

Как правило, при заключении соглашения инвесторы уже взяли на себя обязательства по внесению собственного капитала, поскольку это является требованием при подаче предложения. Однако требование о предоставлении кредитных соглашений на этапе подачи предложения не является распространенной практикой и, скорее всего, не будет приемлемым для банковского финансирования.

Хотя инвесторы могут обсуждать с кредиторами ключевые условия долгового финансирования на этапе подачи предложения, чтобы понять основные параметры кредитного инструмента и обеспечить финансовую реализуемость сделки, формальный процесс рассмотрения, утверждения и заключения кредитного соглашения происходит уже после заключения соглашения.

ЧТО

Финансовое закрытие означает не только подписание финансовых документов, но и выполнение предварительных условий, необходимых для обеспечения доступности финансирования.

Типичными предварительными условиями могут быть:

- Создание проектной компании
- Выполнение действий, связанных с земельными вопросами
- Внесение изменений или принятие законодательных и политических решений, включая утверждение постановлений, лицензий и разрешений
- Получение экологических одобрений
- Предоставление гарантий на строительство, залоговых обязательств, договоров субподряда с подрядчиками EPC и O&M, а также страхового сертификата
- Подписание прямого соглашения между кредиторами, государственным и частным партнерами

После выполнения всех предварительных условий процесс финансового закрытия может быть завершен.

КТО

Победитель тендера и его консультанты.

Финансовые соглашения должны быть проверены Департаментом по ГЧП, чтобы убедиться, что они не противоречат положениям соглашений и не создают прямого риска или дополнительной ответственности, не предусмотренной в соглашении.

КОГДА

Процесс организации финансирования для достижения финансового закрытия может быть сложным и длительным, занимая несколько месяцев или даже лет, в зависимости от финансовой реализуемости согласованных условий, требований кредиторов в контексте Узбекистана и специфических рисков проекта ГЧП.

Хотя формально процесс начинается после заключения ГЧП соглашения, которое определяет согласованный объем работ, распределение рисков и другие параметры, влияющие на бизнес-модель проекта, рекомендуется, чтобы участники тендера заранее подготовили процесс привлечения заемного финансирования, тем самым сокращая сроки его организации. Поэтому победитель тендера, как правило, взаимодействует с кредиторами еще до подписания соглашения, чтобы понять их требования и начать прорабатывать механизмы для их выполнения.

КАК

Подготовка государственного партнера к финансовому структурированию в рамках ГЧП

Государственный партнер совместно со своими консультантами обеспечивает условия для привлечения финансирования частным партнером путем:

- Определения возможных условий предоставления финансирования путем привлечения опытных финансовых консультантов, обладающих знаниями рынка, а также проведения предварительных переговоров с потенциальными кредиторами для подтверждения ключевых параметров финансирования и условий банковской приемлемости проекта;
- Комплексной подготовки ГЧП проекта, включая всесторонний анализ и оценку рисков, а также формирование обоснованной бизнес-модели;
- Оптимального структурирования проекта с учетом требований возможных кредиторов и разработки соответствующего договора ГЧП;
- Включения в тендерную документацию требований к участникам по представлению финансовых планов и/или писем о намерениях от кредиторов на этапе подачи заявок, что способствует раннему привлечению финансирования;
- Организации удобной и прозрачной Data Room для эффективного проведения комплексной проверки потенциальными кредиторами.

Подготовка участника тендера к организации финансирования

Участники тендера и их консультанты должны должным образом подготовиться, чтобы обеспечить эффективный процесс организации финансирования, включая:

- Взаимодействие с потенциальными кредиторами и предоставление им соответствующей информации для рассмотрения возможности финансирования
- Использование рыночных предположений о требованиях кредиторов, включая основные условия, в своём финансовом предложении
- Подготовку предложения, которое предполагает соответствие условиям кредиторов
- Информирование государственного партнера (если применимо) и, по возможности, согласование необходимых уточнений и/или изменений в проекте ГЧП соглашения для максимального соответствия требованиям кредиторов
- Заключение, если применимо, соответствующих подрядных соглашений, таких как:
    - Строительный контракт
    - Контракты на обслуживание, связанные с эксплуатацией и техническим обслуживанием
    - Страховые контракты
- Создание проектной компании в соответствии с законодательством Узбекистана для предоставления полномочий на подписание кредитных соглашений
- Открытие банковского счёта для распределения заемных средств

Основные действия кредиторов при организации финансирования

- Анализ данных по проекту (при необходимости с привлечением внешних консультантов), включая ГЧП соглашение, для подтверждения способности проекта обслуживать долг
- Определение необходимых условий для возмещения затрат банка и покрытия рисков, связанных с возможной невыплатой долга
- Согласование условий кредита с частным партнером
- Заключение, если применимо, дополнительных соглашений, таких как:
    - Прямое соглашение
    - Соглашение между кредиторами
    - Соглашение о проектном счёте
- Проведение внутренней проверки предлагаемой кредитной структуры и ее утверждение в соответствии с процедурами соблюдения нормативных требований, рассмотрение кредитными комитетами и окончательное одобрение советом директоров

- Обеспечение надлежащего документального оформления финансовых договорённостей с частным партнёром

Поддержка со стороны государственного партнера в организации финансирования

- Обеспечение проведения комплексной проверки, предоставляя кредиторам и их консультантам доступ к Data Room
- Ответы на запросы и разъяснения по вопросам, связанным с проектом
- Своевременное выполнение предварительных условий, предусмотренных для государственного партнера
- Заключение, при необходимости, прямого соглашения с кредиторами для подтверждения процедуры реализации права на вмешательство и других условий, необходимых для обеспечения финансовой реализуемости сделки
- Проверка и утверждение кредитного соглашения и сопутствующих договорённостей на соответствие положениям ГЧП соглашения и оценку связанных рисков

Гарантии

- Только после заключения кредитных соглашений и предоставления гарантий надлежащего исполнения ГЧП соглашение вступает в силу, а гарантия предложения победителя тендера подлежит возврату.
- Гарантия предложения резервного участника также должна оставаться в силе до вступления ГЧП соглашения в силу, чтобы сохранять конкурентное давление на победителя тендера. Однако, учитывая финансовые затраты, возможно предусмотреть возврат гарантии предложения резервного участника по истечении согласованного периода с момента подписания соглашения, который соответствует установленному сроку выполнения предварительных условий проекта.

РЕАЛИЗАЦИЯ

Шаг 21: Создание структуры управления соглашением

ЗАЧЕМ

Во всех ГЧП государственный сектор всегда остается в конечном итоге ответственным за регулирование услуг, предоставляемых в рамках сектора, независимо от того, осуществляется ли поставка услуг поставщиками государственного или частного сектора. Без этой функции было бы невозможно точно определить, достигаются ли на самом деле изначальные цели и контрактные требования проекта ГЧП.

Цель управления ГЧП соглашением — обеспечить предоставление услуг в соответствии с выходными спецификациями, поддерживать их финансовую доступность, достижение эффекта "цена-качество" и надлежащее управление передачей рисков.

Управление ГЧП соглашением — это процесс, который позволяет обеим сторонам соглашения выполнять свои обязательства для достижения целей, требуемых ГЧП соглашением. После подписания соглашения и согласования «транзакции» каждая сторона должна выполнять свою соответствующую роль. Эффективное управление соглашением требует хороших рабочих отношений между двумя сторонами, и они должны продолжаться в течение всего срока проекта.

Вторым измерением управления ГЧП соглашениями является проактивное управление для прогнозирования будущих потребностей, а также требование адекватного реагирования на возникающие непредвиденные ситуации. Управление ГЧП соглашениями направлено на достижение постоянного улучшения производительности в течение всего срока действия ГЧП соглашения.

ЧТО

Для ГЧП с этапом строительства управление соглашением будет состоять из трех этапов:

- реализация проекта (также известна как выполнение строительства);
- эксплуатация проекта (также известна как предоставление услуг);
- подготовка к завершению срока соглашения (также известна как переход и передача).

Для ГЧП, ориентированных только на услуги (то есть без этапа строительства), фаза выполнения строительства отсутствует. Однако после заключения соглашения может потребоваться период мобилизации перед тем, как частный партнер приступит к выполнению своих обязательств по предоставлению услуг. Этот период может быть необходим для завершения подготовительных мероприятий со стороны частного партнера, включая найм и обучение персонала, а также для завершения подготовительных действий со стороны государства, включая передачу услуг от

государственного партнера или другой стороны, ранее осуществлявшей их напрямую.

Существуют некоторые основы управления соглашениями, которые являются общими для всех трех фаз. Они включают:

- **Поддержание отношений** – Долгосрочный характер многих проектов ГЧП делает установление и поддержание хороших рабочих отношений с частным партнером критически важным для устойчивого успеха проекта. В течение срока действия соглашения, вероятно, возникнет ряд событий, которые потребуют хороших рабочих отношений для их успешного преодоления (например, события изменений, приводящие к изменениям соглашения; проблемы с производительностью услуг; запросы на рефинансирование и т. д.);
- **Планирование управления соглашениями –** Механизмы управления соглашениями должны быть установлены до начала каждой фазы управления соглашения. Ключевые элементы, требующие планирования, включают управление и обеспечение ресурсами, подготовку руководства по администрированию соглашения, создание группы управления контрактами (ГУК), создание механизмов управления знаниями и формы отчетности перед высшим руководством и министрами. Должно быть постоянное планирование в течение всего периода действия соглашения, основанное на обзорах текущей производительности и прогнозировании характера вероятных проблем;
- **Администрирование соглашения** – Будет много договорных обязательств как со стороны частного партнера, так и со стороны правительства. Государственный партнер должен понимать эти обязательства. Администрирование соглашения включает в себя работу обеих сторон по выполнению этих обязательств и достижению целей правительства по проекту.

  Руководство по администрированию соглашений должно служить основой для таких действий и оставаться актуальным документом, регулярно обновляемым в течение всего срока действия соглашения. Помимо знания технических, коммерческих, финансовых и правовых аспектов соглашения, команда по управлению соглашением должна глубоко понимать цели и требования проекта, коммерческие интересы сторон, а также операционные, отраслевые и социальные аспекты, связанные с проектом, и нормативно-правовую среду, в которой он реализуется.
- **Управление знаниями** – Сюда входит обратная связь с клиентами и заинтересованными сторонами, мониторинг и отчетность по результатам, постоянное управление рисками и изменения в соглашении. Наличие эффективной стратегии управления информацией, адаптированной к потребностям индивидуального проекта, имеет важное значение для обеспечения способности правительства успешно управлять ГЧП соглашением.

  Собранная и проанализированная информация поможет с течением времени усовершенствовать стратегии планирования и управления,

поскольку правительство получит лучшее понимание, позволяющее ему эффективнее управлять проектными рисками. Существуют специализированные программные решения для управления соглашениями и инструменты управления знаниями, которые помогают эффективно организовывать управление данными.

КТО Государственный партнер и Департамент по ГЧП

КОГДА Рекомендуется создать структуру управления соглашением после коммерческого закрытия и ввести ее в действие к финансовому закрытию.

КАК

План

Государственный партнер должен разработать План управления соглашением.

Общий план управления соглашением для выполнения этих задач представлен отдельно.

Организация

Государственному партнеру рекомендуется создать группу по управлению соглашением с четкими полномочиями действовать от имени правительства, а также людскими и финансовыми ресурсами для эффективного и действенного выполнения этих полномочий и выполнения следующих обязанностей:

- Осуществлять мониторинг деятельности частного партнера по предоставлению услуг, предусмотренных в ГЧП соглашении, и применять механизм выплат или штрафов, связанный с мониторингом выполнения обязательств
- Осуществлять взаимодействие с частным партнером для достижения целей проекта.
- Координировать и обеспечивать, чтобы платежные обязательства государственного партнера были заложены в бюджет и своевременно оплачены
- Обеспечивать надлежащее обслуживание финансовых инструментов, таких как ценные бумаги и страховки, рассматривать предложения по рефинансированию.
- Урегулировать споры, возникающие в рамках ГЧП соглашения.
- Управлять изменениями (вариациями и поправками) в ГЧП соглашении в соответствии с государственной политикой и законодательством, обеспечивая достижение эффекта «цена-качество» при внесении таких изменений.
- Контролировать управление активами проекта, обеспечивать их надлежащее обслуживание, учет и отчетность.

- Обеспечивать корректировку пользовательских тарифов в соответствии с ГЧП соглашением, государственной политикой и законодательством (если применимо).
- Отчитываться о финансовых показателях проекта в соответствии с общепринятыми стандартами бухгалтерского учета.
- Представлять отчетность по условным финансовым обязательствам государства, возникающим в результате реализации проекта, и любым их изменениям.
- Осуществлять мониторинг, оценивать и предоставлять отчеты о ходе реализации проекта, а также выявлять извлеченные уроки для данного проекта и будущих ГЧП.
- Координировать взаимодействие и содействовать сотрудничеству между государственными структурами на всех уровнях управления в рамках проекта.
- Осуществлять мониторинг политической и законодательной среды, влияющей на проект.
- Способствовать интеграции проекта с другими государственными услугами, программами и проектами.

Отчетность

Каждые шесть месяцев государственный партнер должен представлять в Департамент по ГЧП отчет о ходе реализации ГЧП соглашения.

Независимый инженер

Независимый **инженер** в ГЧП соглашениях играет важную роль в качестве беспристрастной третьей стороны, которая обеспечивает реализацию и эксплуатацию проекта в соответствии с согласованными техническими спецификациями, сроками и стандартами производительности. Назначаемый совместно государственными и частными сторонами, независимый инженер выступает в качестве **контролера, верификатора и консультанта** на протяжении всего жизненного цикла проекта. Таким образом, независимый инженер является краеугольным камнем ГЧП соглашений, гарантируя, что частный партнер выполняет свои обязательства, защищая интересы государственного сектора и конечных пользователей. Его беспристрастный надзор уменьшает количество споров, повышает качество проекта и обеспечивает долгосрочную устойчивость проектов ГЧП.

Ключевые роли и обязанности независимого инженера

1. Рассмотрение и утверждение проекта

- **Проверка технического проекта** :
  - Рассматривает и утверждает детальные проекты, представленные частным партнером.
  - Обеспечивает соблюдение технических стандартов и спецификаций, определенных в договоре ГЧП.

- **Планы строительства** :
    - Проверяет, что графики, методы и планы строительства выполнимы и технически обоснованы.
    - Обеспечивает соблюдение стандартов охраны труда, техники безопасности и охраны окружающей среды (HSE).

2. Мониторинг строительных работ

- **Мониторинг прогресса** :
    - Регулярно проверяет и оценивает ход строительства в соответствии с согласованным графиком.
    - Выявляет задержки, перерасход средств или отклонения в качестве и рекомендует корректирующие действия.
- **Гарантия качества** :
    - Подтверждает, что материалы, качество работы и строительные процессы соответствуют контрактным спецификациям и отраслевым стандартам.
- **Соблюдение требований охраны труда, техники безопасности и охраны окружающей среды** :
    - Обеспечивает соблюдение норм охраны труда, техники безопасности и охраны окружающей среды во время строительства.

3. Проверка и тестирование производительности

- **Предварительное тестирование** :
    - Проводит проверки, эксплуатационные испытания и ввод в эксплуатацию для проверки соответствия проекта требованиям к конструкции и эксплуатационным характеристикам.
- **Выдача сертификатов об окончании**:
    - Обеспечивает сертификацию основных этапов проекта, таких как:
        - **Предварительное завершение** (для частичного завершения).
        - **Окончательная доработка** (полная готовность к эксплуатации).
- **Оперативная готовность** :
    - Обеспечивает готовность проекта к предоставлению услуг населению.

4. Надзор за эксплуатацией и техническим обслуживанием (O&M) (необязательно)

- **Мониторинг производительности** :
    - Проверяет соблюдение частным партнером стандартов производительности на этапе эксплуатации.
    - Проверяет деятельность по эксплуатации и техническому обслуживанию для обеспечения надлежащего содержания активов.
- **Мониторинг состояния активов** :
    - Проводит периодические проверки для оценки состояния инфраструктуры и соответствия жизненному циклу.

- **Отчет о несоблюдении требований** :
    - Выявляет отклонения или невыполнение обязательств и сообщает о них заказчику.
    - Предоставляет рекомендации по штрафным санкциям, корректирующим мерам или разрешению споров.

5. Проверка платежа

- **Подтверждение платежей** :
    - Проверяет достижения важных этапов или выполнение услуг и подтверждает платежи, причитающиеся частному партнеру (например, платежи за строительство, платежи за доступность или платежи по результатам работы).
- **Вычеты за производительность** :
    - Оценивает любые штрафы или вычеты за несоблюдение или ненадлежащее выполнение обязательств.

6. Поддержка разрешения споров

- **Консультативная роль** :
    - Выступает в качестве нейтрального эксперта в спорах, связанных с проектированием, качеством строительства, стандартами производительности или платежными сертификатами.
    - Предоставляет техническую помощь для содействия разрешению споров или арбитражным процессам.

7. Отчетность и документация

- **Регулярные отчеты о ходе работ** :
    - Предоставляет обеим сторонам подробные отчеты о ходе проекта, качестве, рисках и соответствии требованиям.
- **Технические аудиты** :
    - Проводит аудит с целью обеспечения соблюдения частным партнером технических условий договора ГЧП.

Почему роль независимого инженера имеет решающее значение

1. **Нейтральный надзор**: обеспечивает беспристрастную оценку проекта для обеспечения справедливости и подотчетности.
2. **Управление рисками**: снижает риски низкого качества, задержек или несоответствия требованиям посредством раннего выявления и корректирующих рекомендаций.
3. **Прозрачность**: обеспечивает соблюдение договорных обязательств, укрепляя доверие между государственными и частными партнерами.
4. **Гарантия производительности**: гарантирует, что инфраструктура построена, эксплуатируется и обслуживается в соответствии с согласованными стандартами.

5. **Уверенность** заинтересованных сторон: укрепляет уверенность инвесторов, государственных органов и пользователей в том, что проект реализуется в соответствии с планом.

Когда привлекается независимый инженер?

- **Фаза проектирования** : рассмотрение и утверждение технических проектов.
- **Фаза строительства** : отслеживает ход работ, сертифицирует качество и проверяет основные этапы.
- **Эксплуатационная фаза (необязательно)**: контролирует эксплуатацию, техническое обслуживание и соответствие характеристикам.

РЕАЛИЗАЦИЯ

Шаг 22: Мониторинг реализации проекта ГЧП

ЗАЧЕМ

Мониторинг реализации проекта ГЧП является критически важным процессом для обеспечения того, чтобы проект достигал своих целей, функционировал эффективно и приносил предполагаемые выгоды. Эффективный мониторинг производительности защищает интересы государства, обеспечивает прозрачность и снижает риски на всех этапах жизненного цикла проекта.

Последствия неадекватного мониторинга производительности может включать в себя:

- **Снижение качества услуг:** без мониторинга частный партнер может не уделять первостепенное внимание стандартам качества.
- **Перерасход средств:** плохой надзор может привести к неконтролируемым расходам или неэффективности.
- **Правовые споры:** Отсутствие ответственности может привести к нарушению соглашений и спорам между партнерами.
- **Потеря общественного доверия:** Неспособность контролировать и решать проблемы производительности подрывает доверие к моделям ГЧП.

Мониторинг проектов ГЧП, зарегистрированных в Департаменте по ГЧП, является обязательным требованием, предусмотренным в пункте 80 Постановления 720.

ЧТО

Мониторинг реализации проекта ГЧП — это структурированный и систематический процесс, направленный на обеспечение того, чтобы проект достигал своих целей, следовал графику и придерживался условий, изложенных в ГЧП соглашении. Он включает в себя постоянное наблюдение, анализ и оценку производительности проекта с акцентом на выполнение обязательств как частными, так и государственными партнерами, а также на содействие межведомственной координации в отношении реализации проекта и предоставления сопутствующих проектов.

Процесс завершается подготовкой частным партнером отчета по мониторингу, в котором суммируются ход реализации проекта и показатели его производительности. Затем этот отчет проверяется государственным партнером на точность и соответствие целям проекта, после чего он предоставляется в Департамент по ГЧП для дальнейшей оценки и проверки соответствия. В завершение сводный отчет представляется на утверждение Кабмину, что позволяет оперативно выявлять и устранять несоответствия, а также вносить необходимые корректировки для обеспечения успешного завершения проекта.

В соответствии с пунктом 84 Постановления 720 отчет о мониторинге должен быть подготовлен по форме, приведенной в Приложении 6 «Положения о порядке реализации проектов ГЧП» к Постановлению 720.

Обязанности государственного партнера по мониторингу включают, помимо прочего:

- Мониторинг соответствия графику выполнения работ;
- Мониторинг соответствия объему работ (включая согласованные изменения);
- Мониторинг эффективности и соблюдения требований законодательства и нормативных актов;
- Контроль качества и используемых материалов;
- Ежедневный мониторинг взаимодействия с частным партнером;
- Мониторинг отчетности и управления коммуникацией с заинтересованными сторонами.

Важно отметить, что мониторинг не включает в себя управление задачами частного партнера или утверждение методов достижения результатов, но при этом не означает полного возложения управления производительностью на частного партнера.

Департамент по ГЧП осуществляет мониторинг реализации ГЧП проекта на предмет соответствия условиям ГЧП соглашения. В рамках этой деятельности проводится оценка выполнения обязательств каждой из сторон соглашения, а также содействие межведомственной координации в ходе реализации проекта и выполнения сопутствующих инициатив. Департамент по ГЧП также должен учитывать эффективность управления ГЧП соглашения государственным партнером и степень регулярности и своевременности коммуникации, и координации между сторонами. Частный партнер обязан предоставить Департаменту по ГЧП доступ к объектам ГЧП и соответствующим документам для целей мониторинга.

КТО

Государственный партнер и Департамент по ГЧП, при необходимости привлекая специалистов министерств, ведомств, международных организаций и консалтинговых фирм.

Мониторинг со стороны Департамента по ГЧП включает в себя надзор за реализацией проекта ГЧП каждой стороной, обеспечение выполнения ими своих обязательств и реализацию проекта в соответствии с условиями, изложенными в ГЧП Соглашении.

КОГДА

Мониторинг осуществляется на протяжении всего периода реализации проекта, отчеты о ходе работ представляются каждые шесть месяцев в течение срока действия ГЧП соглашения.

КАК

Компоненты эффективного мониторинга производительности в ГЧП

1. **Показатели эффективности:**
    - Определите ключевые показатели эффективности (KPI), которые соответствуют целям проекта (например, доступность, качество, эффективность).
    - Используйте количественные и качественные показатели для комплексной оценки.
2. **Структура мониторинга:**
    - Разработайте четкую структуру, описывающую роли, обязанности и процессы мониторинга производительности.
    - Используйте такие инструменты, как панели мониторинга, отчеты и аудиты, для отслеживания производительности.
3. **Сбор данных и отчетность:**
    - Собирайте точные данные в режиме реального времени о ходе и эффективности проекта.
    - Создайте механизмы отчетности для регулярного предоставления обновлений заинтересованным сторонам.
4. **Механизмы корректирующих действий:**
    - Включите в договор положения о штрафах, поощрениях или пересмотре условий на основе результатов работы.
    - Обеспечьте гибкость для решения непредвиденных проблем.
5. **Участие заинтересованных сторон:**
    - Привлекайте заинтересованные стороны, включая независимых аудиторов, государственных органов и конечных пользователей, к процессу мониторинга.
    - Обеспечьте прозрачность отчетности и принятия решений

РЕАЛИЗАЦИЯ

Шаг 23: Согласование изменений в ГЧП соглашении, при необходимости

ЗАЧЕМ

ГЧП проекты обеспечиваются долгосрочными и зачастую сложными соглашениями. В ходе реализации такого соглашения нередко возникают непредвиденные обстоятельства, требующие внесения изменений. Эти изменения могут варьироваться от незначительных корректировок в рамках существующего объема соглашения (например, изменения способов оказания услуг без выхода за установленные границы) до существенных изменений, требующих внесения поправок в само соглашение (например, добавление капитальных затрат или пересмотр модели распределения рисков).

Наиболее распространенные изменения включают в себя:

- Изменения в составе собственников
- Изменения в объеме работ
- Изменения, вызванные внешними событиями
- Финансовая реструктуризация
- Изменения в законодательстве

Независимо от того, что является причиной изменения, скорее всего, оно будет включать в себя процесс повторных переговоров и последующее внесение поправок или изменений в ГЧП соглашение. Чтобы снизить риск возникновения споров и повысить прозрачность и подотчетность управления соглашениями, ГЧП соглашение должно включать процедурную основу для рассмотрения изменений.

Статья 29 Закона о ГЧП устанавливает нормативные положения для внесения любых изменений и дополнений в ГЧП соглашение.

ЧТО

Изменения, регулируемые ГЧП соглашением

Все изменения, прямо предусмотренные в ГЧП соглашении, будут регулироваться положениями и условиями ГЧП соглашения.

Существенные изменения в ГЧП соглашении

Любое изменение, которое прямо не указано в ГЧП соглашении и является существенным в соответствии с положениями ГЧП соглашения, является изменением ГЧП соглашения («Существенное изменение»).

Типы существенных изменений

Изменение является существенным, если оно делает ГЧП соглашение отличным от ГЧП соглашения, которое было одобрено при коммерческом закрытии. Существенным изменением может быть также то, которое влияет на важную часть ГЧП соглашения и/или права сторон ГЧП соглашения. Если

полученное соглашение и/или исполнение больше не будут отражать условия, положения или основу, на которых сторона заключила соглашение, то изменение считается существенным.

Существенные изменения, которые будут дополнительно определены в ГЧП соглашении, включают:

- изменения, которые изменяют производительность, риск или другие условия ГЧП соглашения;
- единичное изменение, последовательные изменения или совокупность отдельных изменений, которые влияют на общую производительность выполнения соглашения;
- изменения, превышающие определенную пороговую сумму, указанную в ГЧП соглашении;
- изменения, влияющие на финансовую реализуемость соглашения или приводящие к фактическому или потенциальному превышению установленных финансовых ограничений.
- изменения, затрагивающие государственную поддержку, долговую нагрузку, условные обязательства или компенсационные выплаты при расторжении соглашения.
- изменения, которые влияют на вклад капитала любой из сторон соглашения;
- изменения, затрагивающие уровень заемного или собственного капитала, а также условия их предоставления.
- изменения, которые влияют на выполнение работ или оказание услуг;
- изменения, влияющие на результаты, стандарты эффективности, показатели результативности или механизм расчета стимулов и вычетов за выполнение обязательств;
- изменения, корректирующие поток доходов и платежей;
- изменения, увеличивающие или сокращающие капитальные затраты;
- изменения, затрагивающие активы проекта;
- изменения, влияющие на порядок обращения с активами ГЧП проекта по истечении срока соглашения;
- изменения, влияющие на общую стоимость ГЧП проекта;
- изменения, которые, если бы были известны ранее, могли бы повлиять на подачу заявок участниками тендера;
- любое предложение о расторжении ГЧП соглашения;
- корректировка срока соглашения, не предусмотренная его первоначальными условиями.

КТО Государственный партнер и Минэкономфин, а также, где применимо, Кабмин

КОГДА Когда возникает необходимость в изменении ГЧП соглашения

КАК

Процедуры управления соглашениями должны определять необходимые логистические и административные детали, такие как:

- Лицо, которому необходимо направить запрос на внесение изменений;
- Лицо, которое будет оценивать влияние предлагаемого изменения;
- Лица, уполномоченные участвовать в обсуждении изменений от имени правительства и частного партнера, принимая во внимание положения Закона о ГЧП, предусматривающие, что изменения в проекте ГЧП со стоимостью проекта от 1 до 10 миллионов долларов США должны быть одобрены Минэкономфином, а проекты ГЧП со стоимостью проекта свыше 10 миллионов долларов США должны быть одобрены Кабмином [15]; и
- Лицо, ответственное за надзор и проверку внесения изменений в соответствии с согласованными договоренностями.

Процедура уведомления об изменении будет включена в гчп соглашение, которое может включать положения, изложенные ниже:

- Государственный партнер направляет официальное уведомление об изменении для внесения необходимых изменений в гчп соглашение, инициированных либо государственным, либо частным партнером.
- Частный партнер рассчитывает стоимость и определяет риски реализации предлагаемого изменения в отношении объема услуг, графика реализации, выполнения строительных или эксплуатационных работ или любых других соответствующих вопросов.
- Частный партнер предоставляет предложение по изменению, включая вариант финансирования связанных затрат, который может включать:
    - корректировку тарифов
    - продление срока действия соглашения
    - денежную компенсацию со стороны правительства
    - другое альтернативное предложение
- Если затраты на реализацию изменения относительно невелики, частному партнеру может быть разрешено использовать имеющихся у него субподрядчиков.
- Если затраты на реализацию изменения превышают указанную сумму, частному партнеру может потребоваться провести тендер на выполнение требуемых работ на открытом рынке.

[15] В соглашении дополнительно указывается, как следует определять финансовое воздействие, что обычно относится к любому влиянию на расходы и/или доходы в соответствии с финансовой моделью проекта на дату финансового закрытия.

- Предложение об изменении будет подлежать рассмотрению и утверждению в соответствии с процедурой, описанной на следующем этапе.
- Стороны официально утвердили данное изменение.

Образец такого уведомления об изменении предоставляется отдельно.

Необходимость адекватного обеспечения ресурсами во время повторных переговоров

Переговоры требуют такой же подготовки, как и первоначальные переговоры на этапе закупок. Государственный партнер должен убедиться, что у него есть достаточные ресурсы для проведения анализа с целью определения необходимости в переговорах и оценки предложения по внедрению изменения соглашения.

Процесс, который не должен быть систематическим

Вот некоторые из причин, по которым пересмотр условий соглашения не должен носить систематический характер:

- Отсутствие механизмов конкуренции, поскольку государственный партнер ведет переговоры напрямую с частной стороной
- Потенциальный моральный риск со стороны частного партнера, который может стратегически формировать предложение на этапе тендера, а затем добиваться пересмотра условий ГЧП соглашения в ходе его реализации.
- Потенциальное снижение экономической выгоды от ГЧП
- В случае пересмотра условий соглашения, инициированного государственным партнером, возможна потеря доверия со стороны частного сектора к программе ГЧП и обязательствам правительства, поскольку предполагается, что участники тендера не получат ожидаемых выгод от проектов, поскольку правительство пересмотрит условия соглашения в ходе его реализации.

Процесс пересмотра условий соглашения должен быть прозрачным, чтобы избежать потери доверия к процессу ГЧП.

Разрешение споров будет регулироваться ГЧП соглашением

Если договаривающиеся стороны не могут прийти к соглашению по изменению соглашения, возникает спор. Процедуры управления спорами должны быть рассмотрены в ГЧП соглашении и обычно включают следующее:

- **Медиация**: назначение независимой третьей стороны для консультирования по спорному вопросу в необязательной форме.

- **Совет по разрешению споров (DRB)**: DRB — это форма альтернативного разрешения споров, которая позволяет предотвращать или разрешать споры «в реальном времени». Обычно он состоит из группы беспристрастных технических и юридических специалистов, независимых от договаривающихся сторон, которая создается в начале реализации проекта. Как государственный, так и частный партнер выбирают члена совета, а третий член, который будет председательствовать в группе, совместно выбирается сторонами. Целью DRB является разрешение технических и юридических вопросов по мере их возникновения в ходе проекта. Если бы такой орган был создан, его полномочия были бы основаны на ГЧП соглашении.
- **Арбитраж**: инвесторы, скорее всего, потребуют, чтобы был сделан выбор в пользу международного арбитража для окончательного и обязательного разрешения любых споров, которые не были разрешены путем дружественных переговоров, посредничества или DRB. В рамках обязательных арбитражных процедур обе стороны договорно согласились передать свой спор на рассмотрение комиссии арбитров в качестве последнего шага, например, Международной торговой палате (ICC), Международному центру по урегулированию инвестиционных споров (ICSID) или Лондонскому международному арбитражному суду (LCIA). Арбитраж следует предпочесть судебному разбирательству, поскольку большинство международных организаций просто не согласятся быть связанными судебным разбирательством в Узбекистане. Более того, по сравнению с судебным разбирательством, международный арбитраж менее затратен и занимает меньше времени. Например, арбитраж:
  - предлагает более упрощенный и структурированный процесс раскрытия информации;
  - содержит меньше правил в отношении доказательств;
  - не подвержен множественным разбирательствам по одному делу;
  - выносит решения, которые, как правило, не подлежат судебному пересмотру;
  - предоставляет больше контроля над скоростью и продолжительностью разбирательства.

РЕАЛИЗАЦИЯ

Шаг 24: Рассмотрение и утверждение изменений в ГЧП соглашении

ЗАЧЕМ

Поскольку изменения в соглашении могут оказать существенное влияние на обе стороны с точки зрения соотношения цены и качества (Value For Money), доступности или банковской привлекательности, они требуют тщательного изучения и анализа со стороны государственного партнера и надзорных органов.

Поэтому правительству следует проявлять такую же осмотрительность при внесении изменений, как и при принятии первоначального решения о реализации ГЧП, особенно в случаях существенных изменений.

ЧТО

Процесс рассмотрения и утверждения изменений в ГЧП Соглашении, аналогичная утверждению ГЧП соглашения, основывается на следующих критериях:

- **Подтверждение постоянного соотношения цены и качества** на основе анализа соотношения цены и качества, обновленного в той мере, в которой это применимо, на основе предлагаемого изменения.
- **Подтверждение постоянной доступности** на основе анализа фискального воздействия, обновленного в той мере, в которой это применимо, на основе предлагаемого изменения.

КТО

Процесс рассмотрения изменений в ГЧП Соглашении включает 3 этапа.

(i) Рассмотрение и заключение Департамента по ГЧП

(ii) Обзор и заключение Департамента по фискальным рискам для подтверждения того, что предлагаемое изменение не влечет за собой никаких финансовых последствий, которые не оправданы с точки зрения соотношения цены и качества или нецелесообразны с финансовой точки зрения.

(iii) Для вариантов проектов стоимостью более 10 млн. долл. США также предусмотрено рассмотрение и заключение Кабмина.

КОГДА

Рассмотрение и одобрение должны быть завершены в сроки, определенные в ГЧП Соглашении. Предоставление одобрения в течение 30 дней с момента получения уведомления об изменении может рассматриваться как подход по умолчанию, хотя должна быть предусмотрена гибкость для решения очень сложных вопросов.

КАК

1. Государственный партнер подает уведомление об изменении в Минэкономфин;

2. Департамент по ГЧП рассматривает изменение и принимает решение либо согласиться с ним, либо отклонить, предоставив рекомендации по возможной доработке и повторному представлению. В случае одобрения изменение передается в Департамент по фискальным рискам для дальнейшего рассмотрения.
3. Департамент по фискальным рискам рассматривает и принимает решение либо согласиться с изменением, либо отклонить, предоставив рекомендации по возможной доработке и повторному представлению;
4. Если стоимость проекта превышает 10 миллионов долларов США, государственный партнер подает уведомление об изменении по согласованию с Минэкономфином в Кабмин;
5. Кабмин рассматривает и принимает решение либо согласиться с изменением, либо отклонить, предоставив рекомендации по возможной доработке и повторному представлению.

РЕАЛИЗАЦИЯ

Шаг 25: Завершение и оценка ГЧП соглашения

ЗАЧЕМ

При том что государственный партнер обычно должен ожидать, что в конце срока действия ГЧП активы проекта потребуют новых инвестиций, данные активы должны оставаться функциональными. Как правило, в ГЧП соглашениях устанавливаются требования к состоянию активов на момент передачи активов при расторжении или прекращении срока действия соглашения. Поэтому, государственный партнер должен заранее подготовить план восстановления активов проекта, если такие обязательства не предусмотрены самим ГЧП соглашением. При этом ему необходимо решить, будет ли он далее самостоятельно управлять проектом и оказывать соответствующие услуги, привлекать нового частного партнера или рассматривать возможность продления соглашения с текущим частным партнером. Деятельность по завершению срока действия ГЧП соглашения включает проведение инспекций, оценку остаточной стоимости активов (которая определяется как их остаточная балансовая стоимость на конец срока ГЧП), выбор методов передачи активов, процедуры закрытия соглашения, прекращение обязательств по гарантиям исполнения, а также рассмотрение вариантов повторного проведения тендера на ГЧП и другие меры. Важно с самого начала обеспечить прозрачность этого процесса для всех сторон, чтобы гарантировать, что минимальные уровни производительности проекта поддерживаются вплоть до завершения срока ГЧП соглашения.

Команда по управлению соглашением должна обеспечить, чтобы передача активов при истечении срока или досрочном прекращении соглашения соответствовала его условиям. В нем должны быть прописаны требования к передаче активов государственному партнеру в надлежащем состоянии с учетом нормального износа.

В долгосрочных ГЧП (когда остаточные активы передаются государственному партнеру по завершении срока соглашения) у частного партнера может возникнуть стимул снижать расходы на техническое обслуживание и восстановление активов в последние годы, стремясь максимизировать прибыль. Это может привести к тому, что к моменту передачи активы окажутся не только полностью амортизированными, но и, возможно, нефункциональными. Полное восстановление таких активов потребует значительных затрат со стороны государственного партнера и может вызвать перебои в предоставлении услуг конечным пользователям.

Хотя государственный партнер должен быть готов к тому, что по завершении срока ГЧП проектные активы потребуют новых инвестиций, они должны оставаться в рабочем состоянии. Как правило, в ГЧП соглашениях устанавливаются требования к состоянию активов на момент передачи. Поэтому государственному партнеру необходимо заранее подготовить план восстановления активов проекта (если это не предусмотрено в самом ГЧП соглашении) и определить дальнейшую стратегию: взять проект под

собственное управление, заключить новое соглашение с другим частным партнером или продлить соглашение с действующим частным партнером.

ЧТО

Стратегия управления истечением срока действия ГЧП соглашения и продолжением предоставления услуг, если применимо. По сути, у государственного партнера есть четыре варианта действий по окончании срока действия ГЧП соглашения, включая:

1. Государственный партнер принимает остаточные активы проекта и продолжает предоставлять услуги
2. Государственный партнер проводит конкурентный отбор нового частного партнера для принятия в управление/обновление остаточных активов и предоставления услуг
3. Государственный партнер ведет переговоры с текущим частным партнером о продлении срока действия ГЧП соглашения и обновления активов
4. Если ГЧП структурировано таким образом, что частный партнер владеет остаточными активами (например, в структуре BOO), то государственный партнер может дождаться истечения срока действия ГЧП Соглашения, а затем позволить частному партнеру распоряжаться остаточными активами.

Эти варианты необходимо тщательно изучить задолго до даты истечения срока ГЧП Соглашения, учитывая необходимое время для подготовки и реализации предпочтительного варианта.

КТО

Государственный партнер

КОГДА

Не менее трех лет до истечения срока действия договора ГЧП

КАК

На основе ГЧП соглашения. Стратегия выхода и возврата должна соответствовать положениям, изложенным в ГЧП соглашении относительно прекращения и истечения срока его действия. Она должна включать конкретные договоренности о передаче государственному партнеру прав, права собственности и интересов частного партнера во всем материальном имуществе, а также компьютеризированных и некомпьютеризированных записей, отчетов, данных, файлов и информации. Это также включает незавершенную работу по контрактам с продавцами, поставщиками, подрядчиками и субподрядчиками. Кроме того, следует предусмотреть условия для возможной передачи персонала, включая их личные дела, записи о прохождении обучения и пенсионные записи, если это применимо.

Стратегия выхода

- Анализ вариантов продолжения предоставления услуги после прекращения или завершения срока соглашения, а также первоначальная рекомендация по предпочтительному варианту.
- Планы организации пост-проектного анализа, который должен:
    - оценить ключевые результаты, соотношение цены и качества, качество и инновационность проекта
    - быть осуществлен в течение шести месяцев с даты завершения или прекращения ГЧП соглашения
- Шаги, которые будут предприняты для интеграции уроков, извлеченных из проекта, в повседневную работу государственной организации или ведомства
- План реализации, основанный на процедурах передачи активов, установленных в ГЧП-соглашении.
- Меры по урегулированию последствий возможного перевода сотрудников от частного партнера в государственную организацию или ее правопреемника
- Оценка ресурсов и персонала, которые государственная организация выделит для управления стратегией выхода.
- План проведения заключительного мероприятия для подведения итогов и признания достижений проекта

Подготовка к возврату

- Провести оценку состояния активов.
- Составить перечень объектов, подлежащих восстановлению.
- Разработать план мероприятий по восстановлению.
- Определить затраты на выполнение восстановительных работ.
- Провести проверки для подтверждения качественного выполнения восстановительных работ.

Процесс обычно предусматривает проведение обследования передачи, выполняемого квалифицированным независимым экспертом. Его цель — подтвердить, что объект соответствует установленным в ГЧП-соглашении требованиям к передаче, или определить недоработки, которые необходимо устранить, а также оценить их стоимость. В случае разногласий между сторонами вопрос может быть передан на рассмотрение другому независимому эксперту.

Программа перехода

Необходимо разработать программу перехода, которая обеспечит непрерывность предоставления услуг и в которой, в частности, будут рассмотрены вопросы передачи прав интеллектуальной собственности и перевода сотрудников.

РАЗДЕЛ D: ИНСТРУМЕНТЫ

Список руководств и шаблонов, дополняющих данное Руководство, которые необходимо разработать и приложить отдельно:

- Руководство по идентификации, отбору и определению приоритетов проектов.
- Инструкции по подготовке краткого описания проекта, включая шаблон краткого описания проекта.
- Образец технического задания (ТЗ) для привлечения консультационных услуг.
- Инструкции по заполнению Концепции проекта (КП) и Документа по оценке проекта (ДОП), включая шаблоны для обоих документов.
- Шаблон чек-листа для проверки КП и ДОП.
- Руководство по проведению общественных обсуждений.
- Образец документа для запроса на квалификацию (RFQ).
- Образец документа для запроса предложений (RFP).
- Шаблон чек-листа для проверки тендерной документации.
- Шаблон отчета об оценке квалификаций.
- Образец уведомления об изменении.
- Образец плана управления соглашением.
- Руководство пользователя платформы SOURCE.