



USAID
ВІД АМЕРИКАНСЬКОГО НАРОДУ

ПРОГРАМА РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНО-
ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА

ПРАКТИЧНИЙ ПОСІБНИК З ПІДГОТОВКИ ТЕХНІКО-ЕКОНОМІЧНОГО ОБҐРУНТУВАННЯ ТА ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДИКИ ПРОВЕДЕННЯ АНАЛІЗУ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗДІЙСНЕННЯ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА

Листопад 2012

Цей посібник став можливим за щедрої фінансової підтримки народу Сполучених Штатів Америки через Агентство США з міжнародного розвитку (USAID).

Зміст матеріалів не обов'язково відображає точку зору Агентства США з міжнародного розвитку чи Уряду США

Програма розвитку державно-
приватного партнерства
Бізнес Центр «Горизонт», оф. 11Д
Вул. Шовковична, 42-44,
Київ, 01601, Україна
Тел./Факс: +38 044 234 35 25



FHI Development 360
1825 Connecticut Avenue, NW
Washington, DC 20009
United States

ЗМІСТ

Абревіатури та скорочення	3
ВСТУП	4
Розділ 1. Загальний огляд державно-приватного партнерства.....	5
§1.1 Поняття державно-приватного партнерства	5
§1.2 Відмінність від приватизації	6
§1.3 Нормативно-правове регулювання ДПП	6
§1.4 Визначення пріоритетних проектів для їх реалізації через механізм ДПП.....	8
Розділ 2: Засади підготовки проекту ДПП	11
§2.1 Етапи проекту ДПП та види необхідних досліджень, поняття Техніко-економічного обґрунтування.....	11
Розділ 3: Підготовка ТЕО та проведення аналізу ефективності здійснення ДПП	15
§3.1 Складання Резюме (стислий виклад підсумків ТЕО)	15
§3.2 Загальна характеристика здійснення ДПП	17
§3.3 Аналіз ринкового середовища	19
§3.4 Соціально-економічний аналіз.....	28
§3.5 Аналіз альтернативних варіантів досягнення мети ДПП	36
§3.6 Фінансовий аналіз	38
§3.7 Аналіз ризиків.....	42
§3.8 Аналіз впливу на навколишнє середовище	44
§3.9 Інженерно-технічне рішення ДПП	49
§3.10 Юридична підготовка проекту ДПП та укладання договору.....	50
§3.11 Управління проектом ДПП	53
Розділ 4: Застосування Методики	55
§4.1 Етапи проведення аналізу.....	55
§4.2 Оформлення результатів.....	56
БІБЛІОГРАФІЯ.....	60
ДОДАТКИ.....	63
Додаток 1.1.1 Поняття BOT (Built-Operate-Transfer) та його різновиди.....	64
Додаток 2.1.1 Форма техніко-економічного обґрунтування здійснення державно-приватного партнерства	65
Додаток 3.3.1 Аналіз конкуренції.....	67
Додаток 3.3.2 Управлінський огляд методів прогнозування	71
Додаток 3.3.3 Схема розробки маркетингової концепції	76
Додаток 3.3.4 Схема рішень в рамках маркетингового міксу.....	77

Додаток 3.4.1 Пояснення розрахунку економічної чистої приведеної вартості	78
Додаток 3.5.1 Порівняльна таблиця щодо фінансової ефективності досягнення мети ДПП із залученням та без залучення приватного партнера	79
Додаток 3.6.1 Пояснення та формули розрахунку ключових фінансових показників фінансової моделі	80
Додаток 3.6.2 Огляд основних показників фінансового стану підприємства	86
Додаток 3.7.1 Методика виявлення ризиків, пов'язаних з державно-приватним партнерством, їх оцінки та визначення форми управління ними	88
Додаток 3.10.1 Істотні умови договору концесії.....	93
Додаток 4.2.1 Контрольні таблиці Методики проведення аналізу ефективності здійснення ДПП	94

Абревіатури та скорочення

ДПП	Державно-приватне партнерство
ТЕО	Техніко-економічне обґрунтування
Мінекономрозвитку	Міністерство економічного розвитку України
МФО	Міжнародні фінансові організації
ТЗ	Технічне завдання
ЦК	Цивільний Кодекс України
ПК	Податковий Кодекс України
МСФО	Міжнародні стандарти фінансового обліку
МСФЗ	Міжнародні стандарти фінансової звітності
П(С)БОУ	Положення (стандарти) фінансового обліку України
КРУ	Контрольно-ревізійне управління
Держфінмоніторинг	Державна служба фінансового моніторингу
НБУ	Національний банк України
НКРРФП	Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку
AMP США (USAID)	Агентство з міжнародного розвитку Сполучених Штатів Америки
НПС	Навколишнє природне середовище
МАЕДПП	Методика аналізу ефективності здійснення ДПП

ВСТУП

Цей Практичний посібник підготовлений в рамках Програми розвитку державно-приватного партнерства в Україні, що фінансується Агентством з міжнародного розвитку Сполучених Штатів Америки (USAID). У центрі уваги Програми – розвиток державно-приватного партнерства (ДПП) в Україні шляхом надання допомоги Уряду України та іншим зацікавленим сторонам для створення сприятливого оточення для впровадження ДПП.

Призначення посібника

Метою Практичного посібника є надання чіткого та всеосяжного практичного керівництва для всіх учасників процесу ідентифікації, підготовки та проведення аналізу ефективності проектів державно-приватного партнерства. Зокрема, цей Практичний посібник використовуються:

- органом управління (у разі ініціювання здійснення ДПП таким органом управління) або після надходження пропозиції щодо здійснення ДПП від приватного партнера,
- Мінекономрозвитку України в разі прийняття рішення про проведення аналізу ефективності здійснення ДПП,
- приватним партнером в процесі підготовки пропозицій щодо здійснення державно-приватного партнерства,
- іншими зацікавленими сторонами з метою підвищення кваліфікації стосовно підготовки проектів ДПП,
- а також більш широкою аудиторією читачів, які цікавляться практичними питаннями впровадження ДПП в Україні.

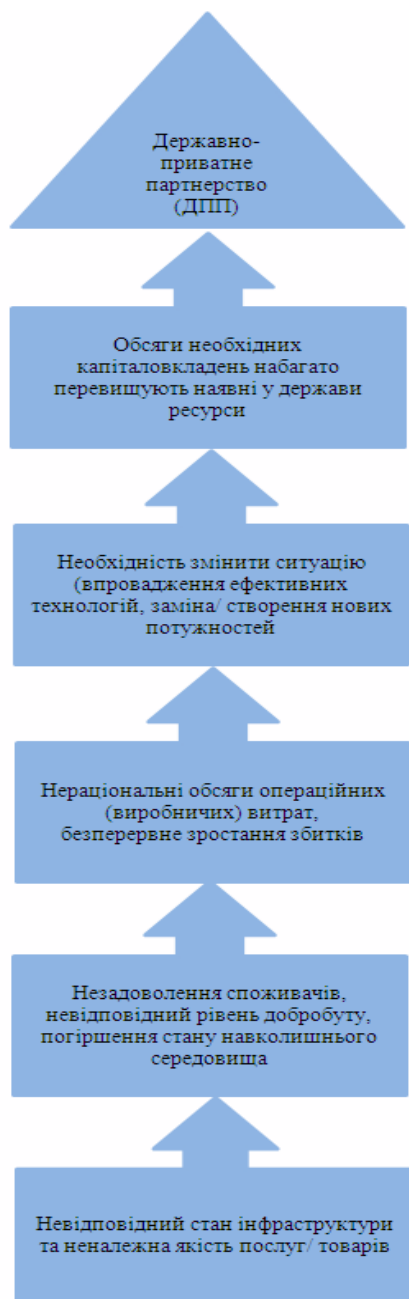
В цьому Посібнику надаються основи розробки проектів ДПП з подальшими рекомендаціями щодо складання техніко-економічного обґрунтування (ТЕО). Автори не мають на меті викласти у цьому Посібнику теорію за усіма дисциплінами, що перетинаються в процесі підготовки та впровадження проекту, а надати читачеві керівництво, як підходити до опрацювання питань, на які зрізи знань спиратись та де черпати детальну інформацію за потребою певної ситуації.

Розділ 1. Загальний огляд державно-приватного партнерства

§1.1 Поняття державно-приватного партнерства

Відповідно до положень Закону України «Про державно-приватне партнерство» ДПП – це співробітництво між державою Україна, Автономною Республікою Крим, територіальними громадами в особі відповідних органів державної влади та органів місцевого самоврядування (державними партнерами) та юридичними особами, крім державних та комунальних підприємств, або фізичними особами - підприємцями (приватними партнерами), що здійснюється на основі договору в порядку, встановленому цим Законом та іншими законодавчими актами.

Рис. 1.1.1. Причини виникнення потреби у ДПП



Причини виникнення потреби у ДПП

Сутність ДПП полягає у тому, що держава залучає приватний сектор до вирішення соціальних, економічних, технічних, екологічних завдань, які мають загальносуспільне значення. Потреба у ДПП впливає з ряду причин (див. Рис. 1.1.1.). Найістотніша сукупна причина полягає у тому, що існує розрив між поставленими суспільними завданнями та наявними в розпорядженні держави ресурсами, а також на обмеженні можливостей передачі певних об'єктів у приватний сектор повністю.

Таким чином, ДПП дозволяє державі, залишаючись власником та контролером процесу, за допомогою приватного партнера впроваджувати передові технології, оновлювати та розбудовувати інфраструктуру, досягаючи не тільки розрахованих техніко-економічних показників, але й інших системних показників, що покращують добробут нації.

Впровадження ДПП є поступовим процесом від впровадження простих його форм до складних багаторівневих моделей (див. Рис 1.1.2.).

Залучення приватного партнера передбачає наявність істотного фактору – вигоди, який може бути нульовим або незначним у випадку здійснення тієї самої діяльності державною організацією, оскільки держава, перш за все, переслідує цілі створення добробуту для суспільства, а не отримання комерційних вигод. Тому, при розробці ідеї ДПП важливо виявити можливість дієвості ланцюга «капіталовкладення-попит-збут-вигода», щоб визначити наскільки ДПП може приваблювати приватного партнера і чи можна створити конкуренцію серед потенційних приватних партнерів, щоб обрати найбільш відповідного кандидата на конкурсних засадах.

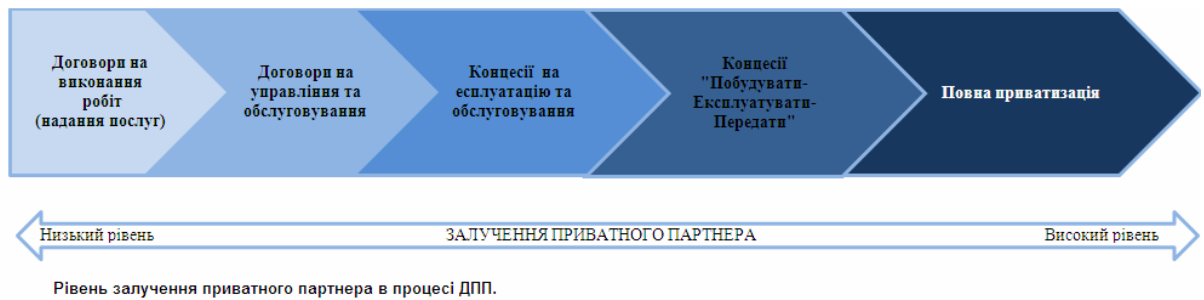


Рис. 1.1.2. Рівень залучення приватного партнера в процесі ДПП.

Найпоширенішою моделлю реалізації проектів ДПП є BOT (Built-Operate-Transfer) та його різновиди, основну інформацію про які наведено у Додатку 1.1.1.

§1.2 Відмінність від приватизації

ДПП не є приватизацією. Проте приватизація може стати завершальним етапом взаємодії держави і приватного сектора за умов розвинутості їх стосунків та задоволення результатами взаємодії.

Сутність приватизації – це відчуження майна, що перебуває у державній або комунальній власності на користь юридичних або фізичних осіб. ДПП відрізняється від приватизації тим, що визначені:

- Існує розподіл ризиків між приватним партнером і державою стосовно функціонування відповідного об'єкта інфраструктури та послуг, що надаються
- Об'єкти ДПП не передаються у власність приватному партнеру

§1.3 Нормативно-правове регулювання ДПП

В Україні створено необхідне правове поле для співробітництва державного та приватного сектора з метою залучення інвестицій в економіку України на засадах державно-приватного партнерства. Правовими засадами державно-приватного партнерства є Конституція України, Цивільний кодекс України (435-15), Господарський кодекс України (436-15), Закон України «Про державно-приватне партнерство», інші законодавчі акти України, а також міжнародні договори України, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України. Більш детальний перелік нормативно-правових актів представлений в Додатку.

Метою Закону України «Про державно-приватне партнерство» від 1 липня 2010 року № 2404/VI є створення загальних умов для використання цього інструменту. Зокрема, Законом визначено правові, економічні та організаційні засади реалізації державно-приватного партнерства в Україні, врегульовано відносини, пов'язані з підготовкою, виконанням та припиненням договорів, що укладаються в рамках державно-приватного партнерства, встановлено гарантії дотримання прав та законних інтересів сторін цих договорів.

Державно-приватне партнерство застосовується з урахуванням особливостей правового режиму щодо окремих об'єктів та окремих видів діяльності, встановлених законом. В рамках здійснення державно-приватного партнерства можуть укладатися договори про концесію, спільну діяльність та інше. Особливості кожного з договорів детальніше будуть розглянуті в Розділі 3,10.

Низка інших Законів України у сфері державно-приватного партнерства створює законодавче підґрунтя для застосування вищезгаданих видів договорів, а саме:

- Закон України «Про оренду державного та комунального майна» від 10.04.1992 року № 2269-XII;
- Закон України «Про концесії» від 16.07.1999 року N 997-XIV;
- Закон України «Про особливості передачі в оренду чи концесію об'єктів централізованого водо-, теплопостачання і водовідведення, що перебувають у комунальній власності» від 21.10.2010 року № 2624-VI;
- Закон України «Про особливості передачі в оренду чи концесію об'єктів паливно-енергетичного комплексу, що перебувають у державній власності» від 08.07.2011 року № 3687-VI;
- Закон України «Про концесії на будівництво та експлуатацію автомобільних доріг» від 14.12.1999 року № 1286-XIV;
- Закон України «Про фінансовий лізинг» 16.12.1997 № 723/97- ВР.

Для іноземних приватних партнерів, які реалізують проекти в рамках державно-приватного партнерства на території України, встановлюється національний режим інвестиційної та іншої господарської діяльності.

Порядок подання пропозиції про здійснення державно-приватного партнерства, проведення аналізу ефективності здійснення державно-приватного партнерства, виявлення ризиків, пов'язаних з державно-приватним партнерством, підготовки та проведення конкурсу з визначення приватного партнера визначаються підзаконними актами затвердженими Кабінетом Міністрів України та Міністерством економічного розвитку і торгівлі як Уповноваженим органом з питань ДПП.

При підготовці проекту ДПП в залежності від обраного виду майбутньої угоди застосовуються також відповідні процедури та методики, що стосуються особливостей концесійних договорів, договорів про спільну діяльність, інвестиційних договорів та ін.

Важливо відзначити, що згідно з пунктом 7 Порядку проведення конкурсу з визначення приватного партнера для здійснення державно-приватного партнерства щодо об'єктів державної, комунальної власності та об'єктів, які належать Автономній Республіці Крим, затвердженого постановою Кабінету Міністрів від 11 квітня 2011 року №384 «Деякі питання організації здійснення державно-приватного партнерства», істотними умовами договору ДПП є:

- найменування державного партнера та об'єкта державно-приватного партнерства;
- зобов'язання сторін, в тому числі обсяг і форма фінансової участі державного та приватного партнерів у здійсненні зазначеного партнерства;
- перелік, обсяги і строки виконання передбачених договором робіт;

- вимоги до якості товарів, робіт та послуг, що виконуються згідно з договором;
- розподіл ризиків, виявлених за результатами проведення аналізу ефективності здійснення державно-приватного партнерства між партнерами та форми управління такими ризиками;
- порядок та умови отримання переможцем конкурсу права на користування земельною ділянкою для здійснення державно-приватного партнерства (у разі необхідності);
- умови, розмір і порядок внесення платежів, якщо такі передбачені умовами здійснення зазначеного партнерства;
- порядок та умови розподілу між сторонами договору про партнерство доходу та/або продукції, якщо такий розподіл передбачений умовами здійснення зазначеного партнерства;
- вимоги щодо повернення після припинення дії договору про партнерство об'єкта державно-приватного партнерства та земельних ділянок, що були надані для потреб, пов'язаних із здійсненням такого партнерства;
- зобов'язання щодо відшкодування витрат на проведення аналізу ефективності здійснення державно-приватного партнерства та/або екологічної експертизи;
- умови внесення змін до договору про партнерство;
- відповідальність сторін за його невиконання;
- порядок розгляду спорів;
- строк дії договору про партнерство, дата, місце підписання та порядок набрання ним чинності.

Держава гарантує додержання встановлених цим Законом умов для провадження діяльності приватних партнерів, пов'язаної з виконанням договорів, укладених в рамках державно-приватного партнерства, дотримання їх прав і законних інтересів. При цьому, крім виконання зобов'язань відповідно до договорів державно-приватного партнерства передбачено надання державної підтримки у реалізації проектів як на ранніх стадіях, так і протягом дії договору та диверсифікація пов'язаних з державно-приватним партнерством фінансових ризиків. Так, питання надання державних гарантій регулюється положеннями Бюджетного кодексу України, Законами України про Державний бюджет на відповідний рік та окремими рішеннями Кабінету Міністрів України.

Безумовно, нормативно-правова база державно-приватного партнерства в Україні все ще перебуває в процесі розвитку, гармонізації та взаємоузгодження.

§1.4 Визначення пріоритетних проектів для їх реалізації через механізм ДПП

Положеннями Статті 4 Закону України «Про державно-приватне партнерство» достатньо широко визначено сфери застосування ДПП, зокрема:

- пошук, розвідка родовищ корисних копалин та їх видобування, крім таких, що здійснюються на умовах угод про розподіл продукції;
- виробництво, транспортування і постачання тепла та розподіл і постачання природного газу;
- будівництво та/або експлуатація автострад, доріг, залізниць, злітно-посадкових смуг на аеродромах, мостів, шляхових естакад, тунелів і метрополітенів, морських і річкових портів та їх інфраструктури;
- машинобудування;
- забір, очищення та розподілення води;
- охорона здоров'я;
- туризм, відпочинок, рекреація, культура та спорт;
- забезпечення функціонування зрошувальних і осушувальних систем;
- оброблення відходів;
- виробництво, розподілення та постачання електричної енергії;
- управління нерухомістю;
- інші сфери діяльності, крім видів господарської діяльності, які відповідно до закону дозволяється здійснювати виключно державним підприємствам, установам та організаціям.

Державно-приватне партнерство застосовується з урахуванням особливостей правового режиму щодо окремих об'єктів та окремих видів діяльності, встановлених законом.

Враховуючи, що послідовність політики Уряду України має підкріплюватись також і конкретними діями на рівні органів місцевої влади, то при визначенні пріоритетів у залученні приватного партнера до виконання функцій держави слід керуватись також і іншими факторами.

Зважаючи на актуальність проблем, які потребують розв'язання, недоцільність приватизації окремих об'єктів державної та комунальної власності, які потребують модернізації і зумовлюють необхідність залучення ресурсів приватного сектору, сфера, в якій планується реалізувати проект через механізм ДПП має займати пріоритетне місце в планах держави щодо розвитку інфраструктури. Пріоритетність тієї чи іншої сфери обумовлена наявністю довгострокових державних планів (стратегій) по її розвитку. Наразі в роботі знаходиться Стратегія розвитку державно-приватного партнерства в Україні, що також готується за сприянням Програми розвитку державно-приватного партнерства в Україні.

Для осіб, що безпосередньо задіяні в ідентифікації проекту ДПП необхідно визначити, яким чином проект ДПП задовольнятиме потреби в розвитку того чи іншого пріоритетного сектора/сфери економіки.

Визначення пріоритетності проекту базується на деяких критеріях, включаючи:

- Який внесок проекту до впровадження державної політики
- Чи є ринковий інтерес до проекту

- Складність проекту
- Важливість для громади.

Перспективи для задоволення "доступність" і "ціна-якість" критерії, засновані на попередньому аналізі.

Нерідко з ініціативою по реалізації проекту виступають не органи державної влади, а представники приватного сектору, що також і передбачено чинними нормативно-правовими актами, зокрема, статтею 10 Закону України «Про державно-приватне партнерство». Подібні пропозиції можуть бути гарним джерелом інноваційних ідей та можуть допомагати органам управління в визначенні концепцій проектів. Необхідно також зазначити, що такі ініціативи можуть перешкоджати вільній конкуренції або навіть сприяти корупції. Тому для уникнення ризикових ситуацій в подальшому необхідно забезпечити максимальну прозорість при підготовці проекту ДПП та конкурсної документації.

Розділ 2: Засади підготовки проекту ДПП

§2.1 Етапи проекту ДПП та види необхідних досліджень, поняття Техніко-економічного обґрунтування

Основні етапи проекту ДПП включають такі:

Етап 1. Ідентифікація, визначення пріоритетів та відбір проекту

Етап 2. Підготовка Техніко-економічного обґрунтування

Етап 3. Проведення тендеру

Етап 4. Укладання договору

Етап 5. Управління процесом виконання договору

Цей посібник спрямований на тлумачення Етапу 2, але, оскільки Етап 1 визначає передумови виконання Етапу 2, в цьому Розділі коротко дається розуміння цих передумов: основи ідентифікації потреб (ідей), визначення їх пріоритетності та відбір проекту. Результати досліджень, що передують ТЕО, можуть викладатись у таких документах як Ідентифікаційне дослідження, Попереднє ТЕО, Функціональне дослідження. Їх основна особливість полягає у тому, що вони вивчають можливості проекту за такими ж параметрами як і ТЕО, але не настільки глибоко як ТЕО, тобто в такій мірі, щоб мати можливість приймати поетапні рішення (так/ні) щодо продовження роботи над ідеєю. В той час, як ТЕО це фундаментальне дослідження, яке детально і докладно аналізує та дає висновки за кожним параметром. Від того, наскільки якісно підготовлене ТЕО, залежить справедливості оцінки ефективності проекту ДПП.

У Таблиці 2.1.1 наведено базову інформацію про види досліджень, яка дає розуміння суті кожного з них. При цьому слід звернути увагу, що в пункті 4 Порядку проведення аналізу ефективності, затвердженого постановою КМУ від 11 квітня 2011 року №384 «Деякі питання здійснення державно-приватного партнерства» ТЕО, за формою, затвердженою Мінекономрозвитку (Додаток 2.1.1 до цього Практичного посібника), додається до пропозиції щодо здійснення державно-приватного партнерства при поданні органу управління. При цьому Уповноваженим органом не передбачається підготовка попереднього ТЕО, хоча краща практика свідчить, що без цього етапу важко забезпечити якісну підготовку ТЕО.

Техніко-економічне обґрунтування – це документ, який достеменно та комплексно досліджує усі аспекти підготовки та впровадження проекту в розрізі економічних, фінансових, соціальних, правових, технічних та екологічних параметрів з метою виявлення потреби у ДПП, можливості його здійснення, необхідних вкладень (ресурсів) та очікуваних результатів, а також дає висновки, за якими кожен із партнерів може прийняти рішення щодо здійснення чи відмови від запропонованого проекту ДПП.

ТЕО підсумовує всі попередні чи паралельні дослідження за всіма суттєвими аспектами в результаті розгляду можливих варіантів і надає рекомендації та/або поради як державному, так і приватному партнеру щодо прийнятності чи неприйнятності проекту ДПП та їх подальших можливих дій.

Таблиця 2.1.1 Види досліджень, необхідних для підготовки проекту ДПП

Ідентифікаційне дослідження	Попереднє ТЕО	Функціональне дослідження	ТЕО
Ідентифікує (окреслює) сферу народного господарства, набір ідей та основні елементи середовища впровадження ідеї (майбутнього проекту ДПП)	Досліджує комплексно за параметрами, виявленими в результаті ідентифікаційного дослідження	Досліджує певний зріз, який є критичним фактором для визначення доцільності подальшої підготовки проекту ДПП	Достеменне дослідження всіх впливових економічних, соціальних, фінансових, технічних та екологічних умов
Включаючи, але не обмежуючись: • характеристика сектора - наявні ресурси, продукт(-и), що виробляється, споживачі (попит), взаємозв'язок (взаємозалежність) з іншими секторами (галузями), • основний шлях розв'язання завдання (реконструкція, ремонт, або будівництво нових потужностей), • можливості диверсифікації (чи є підстави для створення паралельних прибуткових видів опер. д-ті для підвищення привабливості ідеї для приватного партнера, • загальний інвестиційний клімат країни, • особливості державної політики у секторі та суміжних сферах, • наявність факторів виробництва та орієнтовна їх вартість, • наявність впливу на екологію, • окреслення пріоритетів.	Включаючи, але не обмежуючись: • вивчення можливих альтернатив реалізації ідеї (або перевірка доцільності декількох ідей), • обґрунтований вибір пріоритетної ідеї, • визначення параметрів, які необхідно дослідити в деталях для перевірки пріоритетної ідеї, • базове дослідження цих параметрів, щоб мати можливість визначити орієнтовну життєздатність ідеї, прийнятність її реалізації для державного партнера та її потенційну привабливість для приватного партнера, • спроможність впровадження ідеї, не порушуючи екологічні норми, • визначення стратегії впровадження ідеї проекту ДПП, • маркетингова концепція, • забезпечення ресурсами та сировиною, • технології, попереднє проектування, • організація і процес управління, • людські ресурси (керівництво, виробничий персонал, навчання), • орієнтовний алгоритм та графік впровадження,	Включаючи, але не обмежуючись: • необхідність дізнатися про умови поставок певної сировини, або особливості експлуатації обладнання, або, чи є специфіка нестандартного попиту, або, чи є необхідність в деяких важкодоступних ресурсах (наприклад, роб. сила особливої кваліфікації) тощо, • проведення окремого повномасштабного соціологічного, маркетингового, екологічного, гідрогеологічного або іншого відповідного специфічного дослідження, • проведення пілотних заходів, які дають змогу тестувати доцільність і можливість впровадження проекту ДПП, • вивчення ринків машин, обладнання, устаткування та способів його закупівлі на найбільш вигідних умовах, • аналіз можливості економії на масштабах або реплікації проекту ДПП.	Включаючи, але не обмежуючись: • дослідження поточного стану обраного напрямку ДПП, • маркетингове дослідження, • ресурсна та матеріальна база, • правовий аналіз, • економічний аналіз, • фінансові розрахунки та аналіз, • організаційні питання, • аналіз ризиків, • система управління проектом, • залучення третіх сторін.

Ідентифікаційне дослідження	Попереднє ТЕО	Функціональне дослідження	ТЕО
	базові фінансові розрахунки.		
Результат: Ідентифікаційне дослідження дає первинне розуміння, чи є необхідність втручання у певну сферу (доцільності передбачуваного проекту ДПП), чи є підстави вважати, що ідея може бути реалізована, базова стратегія реалізації і які параметри необхідно проаналізувати далі, щоб ситуація прояснилась далі (тобто перехід до Попереднього ТЕО та/або Функціональних досліджень) або перехід відразу до ТЕО	Результат: Для складних проектів ДПП - відсіювання множини ідей, а якщо проект включатиме ланцюг ідей - визначення чітких пріоритетів щодо їх впровадження, подальше підтвердження доцільності передбачуваного проекту ДПП, визначення послідовності подальших дій з підготовки ТЕО (необхідність вузьких (функціональних) досліджень або перехід до ТЕО	Результат: Функціональне дослідження забезпечує детальний аналіз сфери, зрізу, сегменту, який було виявлено як ключовий специфічний параметр під час попередніх кроків підготовки проекту ДПП і за результатами якого можливо прийняти рішення про доцільність подальшої підготовки проекту ДПП, тобто перехід до підготовки ТЕО, або навіть під час ТЕО, в разі виявлення не передбачених раніше параметрів, які слід дослідити. Функціональні дослідження за певним напрямками можуть відбуватись і перед Попереднім ТЕО, і після нього, оскільки поступово на будь-якому етапі можуть виявлятися потреби у залученні спеціалізованих дослідних організацій для отримання специфічних даних, без яких неможливо або важко зробити висновок про доцільність подальшої підготовки проекту ДПП.	Результат: Всеохоплююче розуміння умов та способу здійснення ДПП, достатнє для прийняття рішення про економічну, фінансову, соціальну, правову, технічну та екологічну можливість (спроможність) здійснення ДПП при застосуванні запропонованої його форми.

Крім загальних базових сегментів ТЕО, викладених у Таблиці 2.1.1, слід виділити деякі особливі задачі ТЕО ДПП з огляду специфіки проектів державно-приватного партнерства:

- продемонструвати порівняні переваги (як стратегічні, загальносуспільні, так і технічні (виробничі)) такого проекту, які можливі тільки за умов ДПП;
- виявити функції та зобов'язання, які на поточний момент здійснює/виконує організація, що представляє державного партнера, його поточні витрати (вкладення) та вимірювані результати;
- визначити, які з цих функцій та зобов'язань, можуть бути передані приватному партнеру, не порушуючи норм законодавства та державних пріоритетів;
- обґрунтувати запропоновану форму реалізації ДПП як найбільш відповідну;
- продемонструвати, що державний партнер спроможний виконати свої фінансові зобов'язання за запропонованим договором, забезпечити ефективність капіталовкладень, та забезпечити покладання (трансфер) відповідних технічних, операційних та фінансових ризиків на приватного партнера;
- показати, яким чином організація, що представляє державного партнера, забезпечить ефективне впровадження проекту, тобто виконання запропонованого договору, включаючи спроможність регулярно відстежувати та регулювати процес впровадження проекту та показники виконання договірних зобов'язань приватним партнером.

В наступному розділі запропоновані інструкції щодо заповнення кожного із затверджених елементів змісту (Форми) ТЕО.

Розділ 3: Підготовка ТЕО та проведення аналізу ефективності здійснення ДПП

§3.1 Складання Резюме (стислий виклад підсумків ТЕО)

Для зручності користування ТЕО на його початку користувачам пропонується ознайомитись з Резюме Техніко-економічного обґрунтування, яке по суті є скороченим його викладенням за усіма сегментами (розділами) ТЕО. Резюме має акцентувати увагу на достовірності інформації, використаної під час дослідження, окреслити усі виявлені критичні питання, надати огляд необхідних вкладень/внесків та очікуваних результатів/продуктів, окреслити рівень ймовірності похибки (невпевненість, ризики) при прогнозуванні попиту (збуту), поставок (сировини) та технологічних змін, а також надати загальну структуру запропонованого проекту. Отже, відтворюючи структуру ТЕО, резюме може вміщувати максимально скорочену інформацію за такими аспектами (але не обмежується ними):

Загальні відомості про проект

- Найменування та адреса ініціатора проекту (та або замовника), учасники ДПП
- Умови виникнення проекту як ідеї ДПП, фактори, що сприяють його актуальності (державна політика у галузі, пріоритеті розвитку галузі та/або регіону, соціальні потреби, економічні умови, технічні потреби), відповідність проекту ознакам ДПП.
- Цілі та проблеми, які розв'язує ДПП, стратегія окресленого ДПП.
- Правові умови, що сприяють (перешкоджають) здійсненню проекту ДПП

Маркетингове та / або соціальне дослідження

- Ринкова характеристика середовища цього виду діяльності, цільовий ринок збуту (попит), особливості сегментації цього ринку, механізми збуту, конкурентне середовище (де це можливо).
- Статистика щодо річних показників попиту (кількість, тарифи) та постачання сировини (ціни і тенденції).
- Обґрунтування маркетингової стратегії та маркетингових потреб (включаючи маркетингові витрати)
- Вплив на ринкове середовище
- Соціально-демографічні умови здійснення ДПП, вплив на суспільство (здоров'я, добробут, задоволення потреб)
- Соціально-економічні вузькі дослідження в разі специфічної потреби певного проекту ДПП

Необхідні ресурси

- Огляд процесу постачання сировини, матеріалів, обладнання та устаткування, техніки, запчастин (ринки, ціни, тренди)
- Річні потреби у кількості та якості за попереднім пунктом

Розташування та середовище діяльності об'єкта

- Географічне розташування, необхідна інфраструктура
- Екологічні та природні умови
- Обґрунтування вибору місця, якщо заплановане будівництво
- Ключові питання щодо місця розташування (землевідведення, витрати пов'язані зі забезпеченням розташування в цьому місці)

Технології операційної діяльності

- Цикл виробництва продукту (або блага), параметри виробітку (потужності)
- Запропонована технологія (її доступність, прийнятність, переваги та недоліки, ключові критерії вибору, специфічні умови її впровадження/використання (дозволи, ліцензії, торгові марки)
- Технологічні потреби (обладнання, техніка, персонал, кваліфікація, витрати)
- Потреби будівництва

Організаційна структура та людські ресурси

- Організаційна структура
- Система управління
- Адміністративні процеси
- Накладні витрати
- Категорії персоналу, особливі спеціальності та кваліфікаційні рівні, кількість персоналу

Графік (строки, терміни) впровадження проекту ДПП

- Строк на проектування, отримання дозволів, ліцензій
- Період будівництва, введення в експлуатацію, запуск виробництва
- Особливі умови своєчасного виконання графіку

Фінансово-економічний аналіз

- Перелік критеріїв фінансово-економічного аналізу
- Окреслення потреб капіталовкладень (землевідведення, підготовка ділянки, проектування, поліпшення земельної ділянки, включаючи будівництво, устаткування/обладнання, інструменти, капітальні витрати, пробне виробництво (випробування), потреби чистого оборотного капіталу)
- Собівартість виробництва (експлуатаційні витрати, амортизація, соціальна реклама, реклама продукту, вартість фінансування)
- Схема фінансування проекту (потенційні джерела фінансування, вплив вартості фінансування та обслуговування позикових коштів на привабливість пропозиції проекту ДПП, можливі особливі умови фінансування (доступу до фінансових ресурсів) для приватного та державного партнера, поступки щодо оподаткування)

- Розрахунок щонайменше таких основних показників: індекс прибутковості (PI), чиста приведена вартість (NPV), внутрішня норма рентабельності (IRR), дисконтований період окупності (DPP).
- Економічна оцінка (вплив на економіку в цілому, економічна чиста приведена вартість ENPV)
- Рівень невизначеності, включаючи ключові змінні ризики, можливі стратегії та заходи з управління ризиками, розподіл ризиків між державним та приватним партнером, сценарії розвитку ситуації, їх вплив на доцільність проекту

Запропонована форма ДПП

- Підсумовуюче обґрунтування запропонованої форми здійснення ДПП
- Особливі умови договору, застереження щодо укладання договору

Висновки

- основні переваги та недоліки запропонованого проекту ДПП, ймовірність його успішного виконання

§3.2 Загальна характеристика здійснення ДПП

Ідею проекту необхідно сформулювати як причинно-наслідковий зв'язок між існуючою ситуацією і очікуваним результатом від ДПП. Перш за все ідею проекту необхідно перевірити на відповідність загальнодержавним пріоритетам, економічним умовам, засадам технологічного та інфраструктурного (індустріального) розвитку країни (регіону), та за умов позитивного висновку далі необхідно детально викласти її як проект, описавши за всіма параметрами. Варто зазначити, що Форма подання пропозиції щодо здійснення ДПП затверджена наказом Мінекономрозвитку від 16.08.11 №40. В цьому розділі необхідно почати із загальної інформації за нижченаведеними пунктами.

Стосовно опису ідеї проекту:

- i. Перелічити основні підходи та/або принципи та/або критерії щодо розробки ідеї ДПП як проекту, які лягли в основу розробки ТЕО. Сформулювати ознаки ідеї, що відносять її до ДПП.
- ii. Надати обґрунтування відповідності ідеї ДПП загальнодержавним пріоритетам, економічним умовам, засадам технологічного та інфраструктурного (індустріального) розвитку країни (регіону), висловити актуальність запропонованих заходів ДПП.
- iii. Визначити стратегічну мету, парадигму цілей ДПП, їх поєднання із розв'язанням соціальних, суспільних, технологічних (виробничих), екологічних, побутових тощо проблем.
- iv. Викласти базову стратегію реалізації проекту, включаючи параметри ринку, управління витратами, розподіл ролей, розподіл доходу (вигоди).
- v. Надати базову інформацію про об'єкт ДПП (якщо він існує в будь-якій організаційній формі).
- vi. Доступність сировини або ресурсів необхідних для виробництва (енергоносіїв).

- vii. Опис виробничого продукту або послуг, наявність або створення виробничих потужностей (зазначити показники потужності, строки вводу в експлуатацію).
- viii. Описати схеми та показники збуту.
- ix. Надати строки та терміни основних етапів проекту ДПП.
- x. Зазначити економічні зв'язки проекту з іншими галузями, секторами.

Стосовно ініціатора та учасників ДПП (та/або ТЕО):

Тут доречно зазначити не тільки ініціатора, але й усіх потенційних учасників проекту ДПП (особливо фінансових із визначенням причин їх зацікавленості та фінансових і нефінансових інтересів).

- i. Назва і адреса
- ii. Правова дієздатність та повноваження
- iii. Фінансова участь та інтереси
- iv. Функція та роль в проекті
- v. Інша важлива інформація

Стосовно історії проекту:

- i. Основні дати та важливі події розвитку проекту
- ii. Дослідження та аналізи, вже проведені на момент ТЕО
- iii. Висновки складені та рішення прийняті на основі проведених досліджень та аналізів

Стосовно виконавця ТЕО:

- i. Ідентифікаційна інформація про розробника
- ii. Ідентифікаційна інформація про замовника

Стосовно правового поля:

- i. Перелічити загальні нормативно-правові акти, які регулюють галузі, сфери, зачеплені ДПП (акти прийняті Верховною Радою, Кабінетом Міністрів, відповідними міністерствами та відомствами)
- ii. Перелічити спеціальні нормативно-правові акти, які регулюють специфіку впровадження (діяльності) ДПП (стандарти, норми, інструкції, технічні умови тощо)

Стосовно управління проектом ДПП:

Надати всеохоплюючу ієрархічну модель управління проектом, включаючи:

- i. державний орган, що реалізує політику у відповідній галузі,
- ii. колегіальний орган ДПП (представники державного та приватного учасника ДПП, відповідних організацій, які координуватимуть впровадження проекту),
- iii. структуру управління операційною діяльністю за баченням приватного партнера на базі або у комбінації з
- iv. структурою управління об'єкта ДПП (наприклад, існуючого комунального підприємства чи закладу)

Цей розділ ТЕО буде проаналізовано у відповідності до п.2.1 Методики.

§3.3 Аналіз ринкового середовища

В цьому параграфі подаються основи підготовки аналізу ринкового середовища проекту ДПП як складової ТЕО: поняття маркетингу¹ та аналізу ринку, етапи, основи розробки технічного завдання на маркетингове дослідження, поняття маркетингової концепції та стратегії, взаємозв'язок ринкового середовища із соціально-економічним середовищем, тощо, проте розробники ТЕО повинні детально ознайомитись з теорією маркетингу у спеціалізованих джерелах, вміщених у систематизованій Бібліографії до цього Посібника.

Основні підходи, методи та способи аналізу ринкового середовища (маркетингового аналізу) проектів ДПП такі самі, як і для комерційних інвестиційних проектів, але з певними особливостями, притаманними сфері діяльності державного партнера.

Особливості проектів ДПП впливають із специфіки пріоритетних напрямів ДПП, які мають певні обмеження ринку, наприклад, міська інфраструктура (водо-, тепло-, енергопостачання, поводження з ТПВ, автошляхи, – обмежена або відсутня конкуренція (комунальні монополії), фіксоване коло споживачів, регламенти якості-кількості продукту (державні норми, стандарти тощо) тощо. Але іншим сферам (туризм, машинобудування, розробка/добування корисних копалин) притаманні такі ринкові характеристики як конкуренція, залежність попиту від якості-кількості-ціни продукту, можливість просування продукту (збільшення збуту) завдяки антиконкурентним діям та рекламі тощо. У сфері комунальних послуг важливим елементом дослідження є вивчення бажання споживачів сплачувати послуги (willingness to pay survey) та їх платоспроможність (ability to pay).

Комунальні (державні) підприємства могли б знехтувати аналізом ринку, віддаючи перевагу просто виробництву благ та виконанню покладених функцій, але, враховуючи той факт, що ДПП передбачає рентабельність (прибутковість) для приватного партнера, аналіз ринкового середовища стає невід'ємною частиною підготовки проекту ДПП з метою забезпечення успішного збуту. Тобто приватному партнерові навіть в неконкурентному середовищі важливо вплинути на попит (наприклад, змотивувати бажання споживачів сплачувати рахунки вчасно та/або підвищені тарифи), шляхом вивчення потреб споживачів і поточний стан їх задоволення (поточну пропозицію продукту) і далі шляхом соціальної реклами (пропаганди) донести до них переваги, які вони отримають внаслідок впровадження змін (проектів ДПП, які можуть спричинити більші витрати домогосподарств). Крім того, внаслідок дослідження бажання та спроможності сплачувати тарифи (за різними сценаріями), розробник проекту ДПП отримає найважливішу для фінансового моделювання інформацію – граничні рівні прийнятних тарифів і розрахує життєздатність проекту, визначить які необхідні фінансові умови партнерства, наприклад, відстрочки оподаткування, доступ до фінансових ресурсів за пільговими ставками, схеми залучення багатостороннього фінансування. Маркетингові дослідження є також основою проведення економічного аналізу.

Логіка аналізу ринкового середовища (marketing analysis) передбачає три основних етапи, як показано на Рис. 3.3.1

¹ У стислому розумінні **маркетинг** це безперервний процес пропонування продукту (товарів/послуг) для задоволення потреб споживачів, який передбачає постійний аналіз потреб, що породжують попит, та критеріїв задоволення попиту, результати якого впливають на управлінські рішення, виробництво товарів/послуг, ціноутворення та збут.

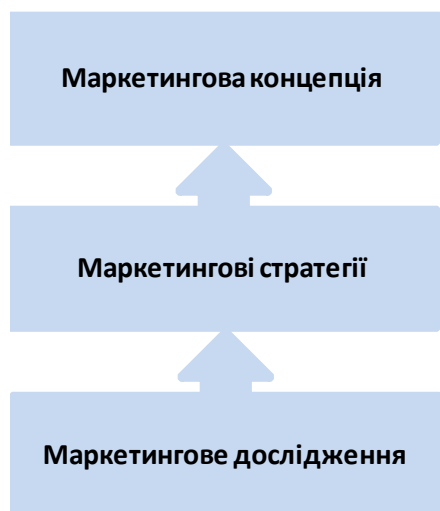
Етапи аналізу ринкового середовища

Рис. 3.3.1. Етапи аналізу ринкового середовища проекту ДПП

3.3.1. Маркетингове дослідження

Маркетингове дослідження може проводитись самим розробником ТЕО, базуючись на інформації, наданій державним партнером, розміщеній в загальнодоступних статистичних матеріалах та ресурсах чи у дослідженнях спеціалізованих організацій; або залучити на договірних умовах компанію, що здійснює такі дослідження на замовлення. Маркетингове дослідження доцільно проводити на ранніх етапах підготовки проекту, під час ідентифікаційного дослідження чи попереднього ТЕО, щоб отримати базовий висновок щодо «потреби» у проекті в цілому.

Існує два основних методи досліджень:

- «Кабінетне» дослідження – обробка готової інформації, добутої з різних джерел.
- «Польове» дослідження – обробка інформації, зібраної безпосередньо шляхом співбесід, анкетування й спостережень і оцінка інформації.

На практиці використовуються обидва методи, які взаємно доповнюють один одного. При цьому польові дослідження часто доручаються спеціалізованим організаціям.

Крім того, на різних етапах підготовки проекту ДПП слід врахувати та відповідно внести до Технічного завдання загальні вимоги до глибини (детальності) маркетингового дослідження, вміщені у Таблиці 3.3.1 нижче,

Таблиця 3.3.1

Група вимог	Опис	Етап розробки проекту ДПП
I	• дуже детальний і комплексний (всеохоплюючий) аналіз; • ретельний аналіз ринку і конкуренції; • детальний розгляд майбутніх стратегічних варіантів; • поступове вдосконалення функціональних стратегій (маркетингу, виробництва тощо) з перевіркою або обґрунтуванням основних найважливіших припущень	Детальне ТЕО
II	• ретельний аналіз питань; • груба оцінка найбільш важливих стратегічних альтернатив;	Попереднє ТЕО

Група вимог	Опис	Етап розробки проекту ДПП
	• поступове вдосконалення найважливіших функціональних стратегій;	
III	• опис і оцінка основних проблем, що мають відношення до проекту; • загальний аналіз концепції без детальної розробки альтернативних варіантів;	Ідентифікаційне дослідження
IV	• спрощена оцінка умов проекту; • підготовка концепції, виходячи тільки з найбільш важливих або критичних аспектів.	Ідентифікаційне дослідження

При написанні ТЕО в розділі щодо аналізу ринкового середовища необхідно подати стислий виклад проведеного маркетингового дослідження, особливо детально висновки, у той час як сам звіт про проведене дослідження вноситься у додатки до ТЕО. Маркетингове дослідження має виконуватись відповідно до Технічного завдання (бути заздалегідь спланованим, структурованим і орієнтованим на отримання конкретних результатів). На етапі планування маркетингового дослідження необхідно мати розуміння маркетингової системи, визначити його цілі та обсяги і структурувати ринок (його сегменти), що аналізуватиметься. Серед інших задач маркетингового дослідження Технічне завдання повинне передбачати аналіз доцільності (життєздатності) ідеї проекту та обраної стратегії її впровадження (стратегії проекту) з точки зору маркетингу.

Технічне завдання на маркетингове дослідження необхідно сформулювати таким чином, щоб його результати надавали відповіді на основні критерії, вміщені у Методиці аналізу ефективності здійснення ДПП (МАЕДПП), а саме:

- Кількісні характеристики попиту
- Кількісні характеристики пропозиції
- Рівень забезпечення попиту
- Тенденції попиту
- Стратегія ціноутворення
- Збутова схема
- Ідентифікація цільових груп споживачів (користувачів)
- Регуляторне, правове середовище
- Можливі варіанти дизайну, конструкції, функціонування та експлуатації об'єкта ДПП; технології, що можуть бути застосовані для досягнення мети ДПП
- Інші характеристики ринкового середовища, що стосуються специфіки ДПП

Для отримання інформації, достатньої для висвітлення зазначених критеріїв, необхідно почати дослідження з ідентифікації елементів системи маркетингу та їх наповнення.

Для кожного продукту існує своя система маркетингу, що демонструє, яким чином, за яких умов та з якими учасниками продукт досягає споживача. Сфера діяльності впливає на конфігурацію системи маркетингу. На рис. 3.3.2 наведено кістяк системи, до якого потрібно додавати виявлені в процесі дослідження елементи (компоненти).

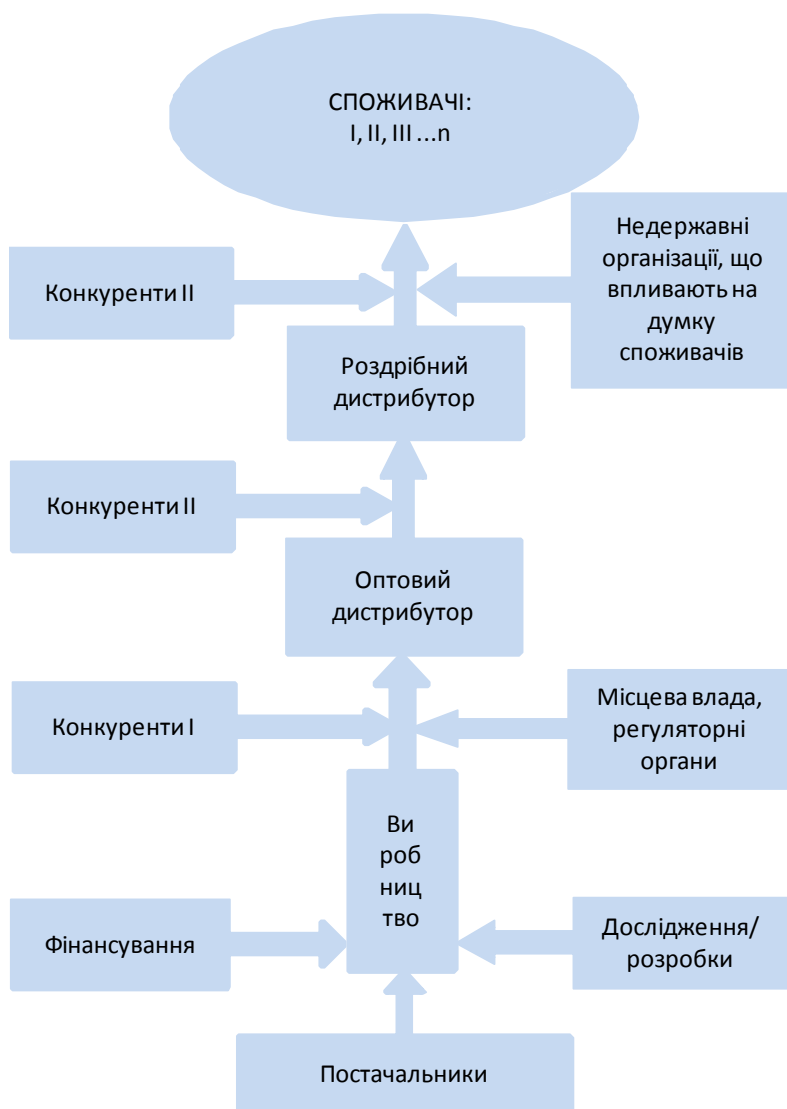
Кістяк схеми системи маркетингу

Рис. 3.3.2 Кістяк схеми системи маркетингу

Щоб скласти систему маркетингу необхідно дослідити її складові, мінімальний набір яких наведено у Таблиці 3.3.2, та взаємодію між ними.

Таблиця 3.3.2 Основні складові системи маркетингу

Укрупнені складові	Розбивка складових	Опис
Галузь (сектор)	Постачальники сировини/товарів/послуг, необхідних для виробництва Парадигма постачальників Види (класифікація) підприємств, що пропонують продукт Організація галузі (сектора)	Ідентифікація фактичних та потенційних постачальників; узагальнююча характеристика підприємств, що належать до галузі, укрупнена структура галузі
Ресурси	Робоча сила Сировина Науково-дослідницька чи інша невід’ємна робота (випробування тощо)	Ідентифікація того, що необхідно, щоб продукт вироблявся та відповідав потребам збуту

Укрупнені складові	Розбивка складових	Опис
	Фінансування	
Конкуренти	Вид конкуренції Антиконкурентні дії	Виявлення наявності конкуренції у галузі та місці локалізації, та базових заходів, необхідних для відтиснення конкурентів
Основні чинники збуту	Якість, кількість продукту Просування (пропаганда, просвіта, інший аналог реклами) Ціноутворення (тарифи) Особливі умови для споживача	Очікувана (регламентована) якість та кількість продукту, способи доведення до споживача інформації про відповідність кількісно-якісних характеристик продукту та обґрунтованість тарифів (ціноутворення) і мотивація бажання сплачувати вартість продукту, а також заходи додаткового стимулювання (знижки, пільги, бонуси)
Структура споживачів, сегментація ринку	Хто споживачі Види (класифікація) споживачів	Групи (категорії) – населення, підприємці, бюджетні установи; страти (за соц. статусом, доходом), сегментація ринку за особливими критеріями, обсяги споживання фактичні та з урахуванням можливості розширення покриття (охоплення) населення або збільшення кількості споживачів (покупців), місткість ринку поточна і прогнозна для проекту
Структура дистрибуції продукту	Конфігурація каналів збуту (див. Рис 3.3.3) Територія збуту	Визначення ймовірних каналів збуту та визначення найбільш оптимальних каналів, покриття споживачів з прив'язкою до адміністративно-геогр. розподілу території
Імперативні суб'єкти, які впливають на маркетинг продукту	Специфічні органи (місцева влада, регулятори)	Місцеві органи влади, регулятори, громадські об'єднання, професійні асоціації, рішення та дії яких впливають на маркетинг продукту

Структура дистрибуції продукту має чотири основні моделі, які можливо комбінувати за потребою (див. Рис 3.3.3).

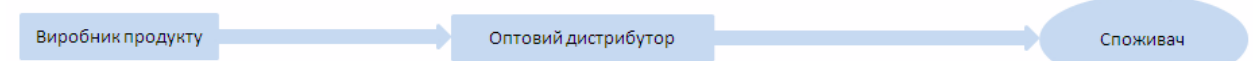
У разі здійснення ДПП у сфері розвідки та добування корисних копалин, туризму, машинобудування та інших сфер, визначених прийнятними для ДПП чинним законодавством, необхідно вивчити означені складові системи маркетингу за більшою кількістю параметрів, зокрема, пов'язаних із конкуренцією та необхідністю просування продукту. У Додатку 3.3.1 наведені основні розширені параметри.

Типові канали збуту

Рівень 1



Рівень 2



Рівень 3



Рівень 4

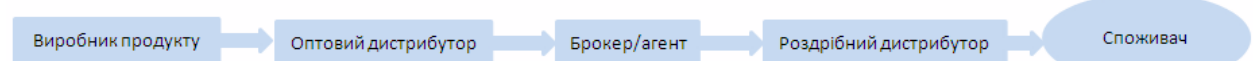


Рис 3.3.3 Типові канали збуту

3.3.2. Маркетингове прогнозування

В результаті обробки зібраної інформації розробник ТЕО має можливість прогнозувати розвиток елементів системи маркетингу продукту, зокрема попит – як основа рентабельності проекту.

Прогнозування є одним з найскладніших процесів у розробці проекту. Існує велика кількість методів. Вузкоспеціалізовані фахівці орієнтуються в них та комбінують, але на рівні користувача прогнозу складно вичленити, а тим більше дати оцінку коректності їх застосування та точності. Докладно технології застосування методів описані в спеціалізованій літературі (див. Бібліографію). Огляд методів (підходів) ринкового прогнозування для загального розуміння координатором (керівником) розробки ТЕО та оцінювачем проекту ДПП подано у Додатку 3.3.2.

Прогнозування застосовується не тільки в маркетингу. Методи, викладені у таблиці, особливо ті, що засновані на якісному (експертному) аналізі, доцільно застосовувати для вивчення проблеми в будь-якому зрізі управлінської діяльності. Останні світові дослідження показують, що кількісні (статистичні) методи хоч і не упереджені, але повинні аналізуватись експертами «на добрий розум», тобто математичні розрахунки мають отримати оцінку людини-експерта. Основна проблема прогнозування – точність (надійність) його результатів.

На Рис. 3.3.4 наведено графічну схему методів², що включає їх логічну класифікацію та усталені взаємозв'язки між ними (безперервна лінія) і можливі взаємозв'язки (пунктирна лінія).

При виборі методів аналізу (прогнозування) керівник на свій професіональний розсуд обирає декілька доцільних методів (для проведення аналізу спеціалістами), часто і якісного і кількісного аналізу, які перевіряють, уточнюють, доповнюють, доводять (або заперечують) результати один одного, що дає можливість приймати більш виважені рішення. Кількісний аналіз завжди вимагатиме наявності великого масиву історичних даних, він є швидким для отримання результату за питаннями, що не потребують експертного судження. Якщо неможливо здійснити опитування споживачів, доцільно покладатися на судження експертів, які мають багатий досвід спостереження поведінки споживачів.

²Запозичено з підручника *Forecasting: Methods and Applications*, автори S. Makridakis, S. Wheelwright, R. Hyndman, Нью-Йорк, Вид-во: Уайлі (Wiley), 1998 р.

Дерево методів прогнозування

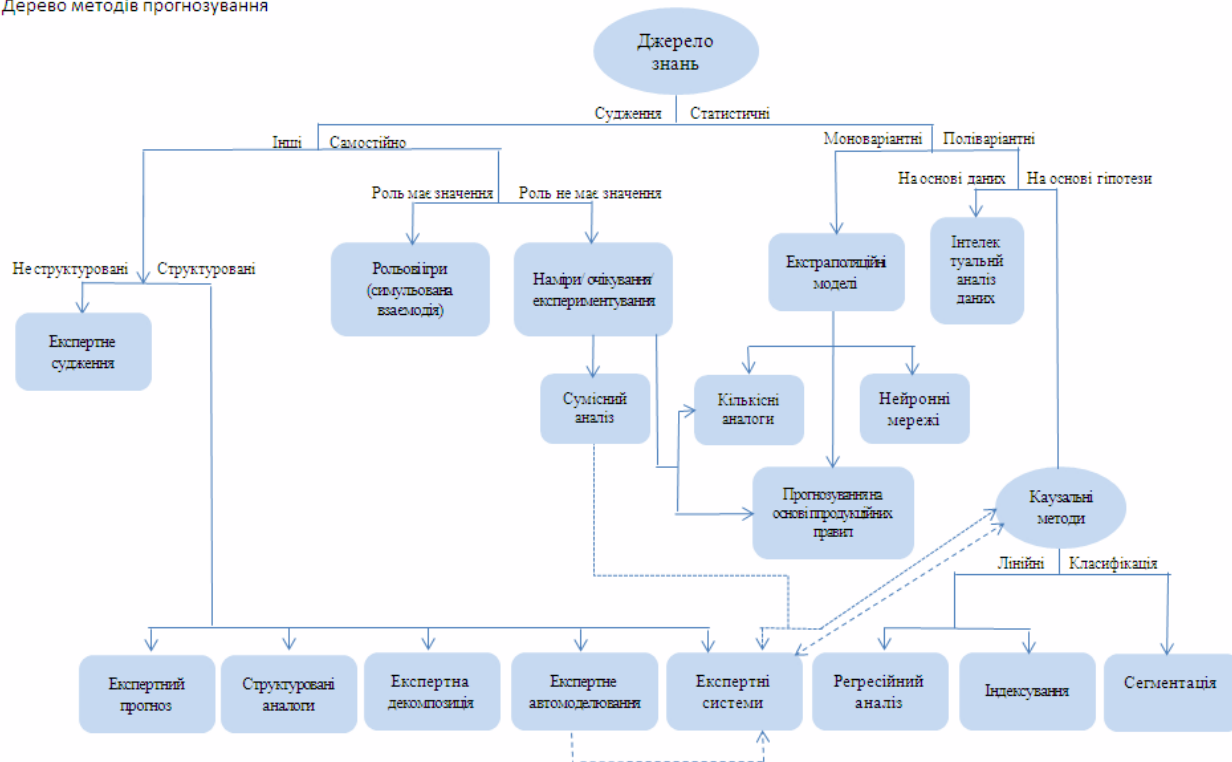


Рис. 3.3.4 Дерево методів прогнозування (якісного та кількісного аналізу)

3.3.3. Маркетингова стратегія проекту ДПП

Провівши дослідження ринку, здійснивши прогнозування, розробник ТЕО може зробити вибір маркетингової стратегії³.

Обравши маркетингову стратегію, розроблюють стратегічний план з визначенням цілей (які можливо відстежувати та вимірювати завдяки визначеним очікуваним результатам). **Стратегічний план** охоплює коротко-, середньо- та довгострокову перспективу, і отримує деталізацію у тактичних планах – планах конкретних заходів (дій) на найближчий період (як правило, рік). Доцільно передбачати у стратегічному плані умови, за яких його необхідно коригувати (тобто передбачати не тільки можливі позитивні зміни, але й негативні, за настання яких визначено, як коригувати стратегічний і відповідно тактичний план).

3.3.4. Маркетингова концепція⁴

При розробці ТЕО необхідно базуватися на ринковому підході. Короткий огляд суті маркетингових концепцій наведено у Таблиці 3.3.3

³ **Маркетингова стратегія** – це обраний спосіб спрямування наявних ресурсів на максимальне скористання можливостями з метою досягнення максимального збуту та здобуття стійких конкуретних переваг

⁴ **Маркетингова концепція** як документ поєднує в собі результати маркетингового дослідження, прогнозування, визначену стратегією й план заходів і дій, що включають розрахунки вартості її реалізації, витрати ресурсів, очікувані результати та ін.

Таблиця 3.3.3 Огляд концепцій господарювання

	Концепція виробництва	Концепція продажу	Маркетингова (ринкова) концепція
Концептуальні питання	• Чи можемо ми виробляти певний продукт? • Чи можемо ми виробляти його у достатньо великій кількості (нарошувати потужності)?	• Чи можемо ми збути продукцію? • Чи можемо ми отримати достатні доходи від збуту?	• Що бажають купувати споживачі? • Чи можемо ми створити (надати) це тоді, коли споживачі бажають його отримати? • Яким чином підтримувати задоволеність споживачів продуктом?
Коментар з прив'язкою до сфери комунальної інфраструктури, що може бути об'єктом ДПП	Така концепція експлуатувалась за часів СРСР (не попит формував виробництво, а навпаки). Комунальні підприємства часто ще досі знаходяться на цьому шаблі.	Така концепція почала приєднуватись до концепції виробництва в міру усунення тотальної державної (фінансової) підтримки комунальної сфери	Це концепція, до якої мають дійти комунальні підприємства в процесі ДПП, щоб гарантувати задоволеність споживача і його бажання сплачувати вчасно та прийняти підвищені тарифи, що в свою чергу гарантуватиме очікуваний фінансовий результат для приватного партнера і успішність ДПП.

В державних установах та підприємствах існували завжди відділи збуту, які не є по суті маркетинговими підрозділами і не можуть ототожнюватись з ними. Для реалізації маркетингової концепції система впровадження проекту ДПП повинна бути налаштована на роботу з «ринком» (мати відповідну структуру і процеси), керуючись такими векторами:

- Фокусування на якісно-кількісні потреби споживача і створення відповідного продукту
- Пристосування функцій підприємства (створення системи) для руху до вищезазначеного фокусу
- Отримання прибутку шляхом належного задоволення потреб споживачів у довгостроковій перспективі

В Додатку 3.3.3 наведено схематичний зміст маркетингової концепції, який можливо прилаштувати як до неконкурентних, так і до конкурентних сфер ДПП.

Маркетингова концепція є платформою для вироблення управлінських рішень. Ключові маркетингові рішення стосуються чотирьох основних елементів, які формують **маркетинговий мікс** (Marketing Mix⁵):

⁵ Поняття уведено Н.Х. Борденом, підручник *Science in Marketing*, під редакцією George Schwartz, Нью-Йорк, Вид-во: Джон Уайлі (Wiley), 1964р.

1. Продукт
2. Ціна
3. Місце збуту
4. Просування

Контекстуально маркетинговий мікс (суміш) вміщує планування продукту, ціноутворення, орендування, канали дистрибуції та індивідуальний продаж, рекламування, просування, упаковування, ознайомлення, обслуговування, доставка, а також збір інформації та аналіз. Сьогодні маркетинговий мікс відомий як модель маркетингу «4Р» (Product, Price, Place, Promotion). Маркетинговий мікс потрібен для того, щоб керівник мав під рукою укрупнену систему параметрів маркетингу, яку він може відстежувати, контролювати і, враховуючи виявлені перепони, приймати рішення, збалансовані так, щоб їхньою ціллю був епіцентр маркетингового міксу – максимально можливе задоволення потреб цільового ринку, отже отримання ринкової відповіді (доходу).

Схематично маркетинговий мікс подано на Рис. 3.3.5 нижче, а прив'язка маркетингового міксу до рішень за його елементами надано у Додатку 3.3.4

Маркетинговий мікс (Marketing Mix)

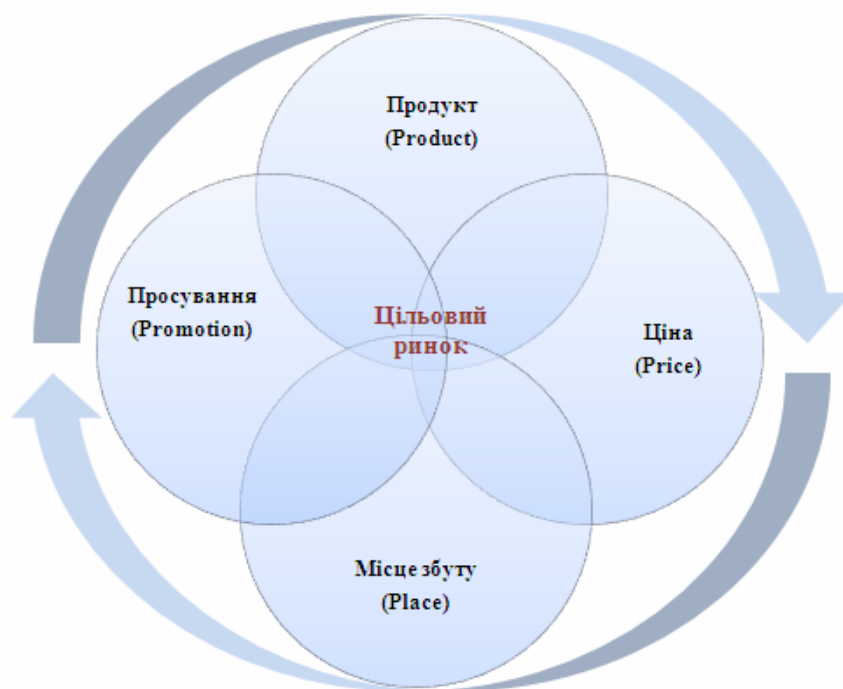


Рис. 3.3.5 Маркетинговий мікс

3.3.5. Підсумки за параграфом 3.3

В процесі розробки розділу ТЕО стовно маркетингового аналізу повинне бути:

- здійснене маркетингове дослідження,
- виконане прогнозування,
- визначено маркетингову стратегію,
- обрано і розроблено маркетингову концепцію,
- в рамках концепції і на базі стратегії: розроблено план заходів/дій, включаючи строки та бюджет.

Цей розділ ТЕО буде проаналізовано у відповідності до п.2.2 Методики.

§3.4 Соціально-економічний аналіз

Метою соціально-економічного аналізу є визначення:

- прийнятності здійснення ДПП з точки зору споживачів (користувачів) та населення регіону в цілому, а також наявності комунікаційної стратегії ДПП для одержання підтримки населення і досягнення цілей ДПП, спрямованих на покращення якості життя населення;
- кількісного впливу здійснення ДПП на економіку та суспільство в цілому;
- економічних наслідків для заінтересованих сторін.

3.4.1. Загальні підходи

Особливості проведення соціального аналізу.

Розробник має врахувати наступні особливості проведення соціального аналізу при підготовці ТЕО:

- неможливість кількісної характеристики багатьох соціальних змін та результатів, що супроводять проект.
- оцінка результатів проекту різними соціальними групами може бути діаметрально протилежною, оскільки йдеться про суб'єктивні інтереси.
- необхідність вибору соціальної групи, інтересам якої слід віддати перевагу.

Основним методологічним підходом розробників проекту є оцінка взаємного впливу проекту ДПП на соціальну систему, з одного боку, і навпаки, зворотній вплив соціальної системи на ефективність реалізації проекту.

Висновки по результатам даного розділу ТЕО відображають в значній мірі суб'єктивні оцінки розробників проекту.

3.4.2. Зміст робіт при проведенні соціального аналізу на стадії розробки ТЕО проекту

Розробники соціального розділу проекту ТЕО мають провести наступні роботи:

- визначити розміри території, що перебуває у сфері впливу проекту;
- ідентифікувати соціальні проблеми регіону та можливості їх вирішення за участі проекту;
- зібрати та обробити інформацію, яка дозволить визначити прийнятність проекту для місцевого населення, виявити групи людей, яких стосується проект, виділити серед них зацікавлених у проекті та його противників;
- визначити прийнятність проекту з погляду культурно-історичної, етнодемографічної та соціально-економічної ситуації;
- провести позиційний аналіз населення регіону щодо ставлення до проекту;
- за умови виявлення негативного ставлення до проекту певних цільових груп розробити заходи щодо нівелювання негативного впливу проекту на соціальну систему, з одного боку, і нівелювання впливу зазначених груп на хід реалізації проекту. До таких заходів може бути віднесено активне

обговорення цілей проекту серед широкого прошарку населення регіону, корегування умов реалізації проекту, інформування населення про соціальні та економічні зміни, підготовка та розробка певних компенсаційних заходів тощо.

- розробити заходи щодо пошуку і залучення для підтримки впровадження проекту всіх зацікавлених осіб, створення умов для успішної їх діяльності

Інструментарієм таких соціологічних досліджень є співбесіди, опитувальні листи, анкети, аналіз результатів проведених досліджень.

Необхідну інформацію розробник ТЕО може знайти у відповідних підрозділах органів влади, в т.ч. на сайті Держкомстату.

3.4.3. Оцінка впливу проекту на соціальну систему регіону

Оцінка впливу проекту ДПП на соціальну систему здійснюється на підставі системи індикаторів соціального розвитку регіону.

Розробникам проекту важливо вибрати систему соціальних індикаторів, які дозволяють визначити соціальний стан проекту, а також мати змогу відстежувати динаміку розвитку та обслуговування проекту. Пропонується система показників, визначення котрих необхідне для соціального проектування. Розробники проекту можуть використовувати ті показники та групи показників, які на їх думку найбільше відповідають цілям та змісту проекту.

Таблиця 3.4.1 Система індикаторів соціального розвитку регіону

Соціальні індикатори	Показники
1. Демографія	• чисельність населення, • динаміка зміни чисельності населення, • густота (кількість жителів на 1 кв.км), • урбанізованість (питома вага населення, що проживає в містах), • вікові й етнічні пропорції співвідношення статей по вікових групах, • структура сімей.
2. Зайнятість	• чисельність працездатного населення, • рівень безробіття, • структура робочої сили за віковою та статевую ознаками, • плинність кадрів по професійних групах, • наявність вакансій по різних професійних групах, по змісту праці, • пропозиція робочої сили по тих самих групах
3. Соціальна структура	• освітня структура населення, • кількість студентів на 1 тис. населення, • кількість осіб з вищою освітою, • чисельність науковців, • професійна структура населення, • кількість працівників, зайнятих у матеріальному та нематеріальному виробництві • структура населення за майновим статусом
4. Житлові умови	• питома вага сімей, що проживають у власних оселях, • частка населення, що проживає у власних квартирах, • величина житлової площі, що припадає на одну особу

Соціальні індикатори	Показники
5. Громадське життя	• наявність громадських організацій (ділових, професійних, етнічних, релігійних, політичних), • участь населення в цих організаціях, • рівень суспільних проблем, що порушуються локальними засобами масової інформації, • програми (кількість, масштаб), ініційовані громадськими організаціями
6. Охорона здоров'я	• кількість лікарів у розрахунку на 1 тис. населення, • кількість лікарняних ліжок на 1 тис. населення, • величина дитячої смертності, • величина коштів, що виділяються на охорону здоров'я з бюджету в розрахунку на одного жителя
7. Злочинність, алкоголізм, наркоманія	• кількість вчинених злочинів, у т.ч. за ступенем тяжкості, • кількість осіб, засуджених за вчинення злочинів, • кількість осіб, що страждають на алкогольну залежність, • кількість наркоманів

Розробники проекту при оцінці впливу проекту ДПП на соціальний розвиток регіону використовують метод порівняння «Без проекту» та «З проектом». Тобто, в ТЕО на підставі наведених показників дається оцінка поточного та прогнозованого соціального стану регіону, а також оцінка впливу проекту ДПП на окремі показники соціального розвитку. На підставі аналізу кількісної зміни показників, як результату впливу проекту, дається узагальнюючий висновок.

3.4.4. Економічний аналіз

Базовою концепцією економічного аналізу є концепція альтернативної вартості, яка засвідчує, що, оскільки всі ресурси суспільства обмежені і можуть мати різне застосування, їх вартість повинна вимірюватися з погляду втраченої можливості займатися найкращим з доступних альтернативних видів діяльності, які вимагають використання тих самих ресурсів.

Метою економічного аналізу проекту є встановлення його національної привабливості, оцінка його економічної ефективності на підставі альтернативної вартості ресурсів, які використовуються у проекті, і продукції проекту та визначення можливості сприяння проекту національному добробуту країни.

3.4.5. Оцінка суспільної економічної ефективності проектів ДПП

Загальні положення.

Показники суспільної економічної ефективності при розробці ТЕО проекту розраховуються на основі грошових потоків від операційної, фінансової та інвестиційної діяльності

При розрахунку показників суспільної ефективності:

- у складі оборотного капіталу враховуються тільки запаси (матеріали, незавершена продукція, готова продукція) і резерви грошових коштів;
- виключаються притоки і відтоки, пов'язані з отриманням і погашенням кредитів, наданими субсидіями, дотаціями, податковими і іншими трансфертними платежами, при яких фінансові ресурси передаються в межах країни від одного учасника проекту(включаючи державу) іншому;

- в грошових потоках (за наявності відповідної інформації або проведених розрахунках) відображається вартісна оцінка наслідків здійснення цього проекту в інших секторах економіки, а також соціальних і екологічних наслідків.

Продукція (роботи, послуги) і ресурси, що витрачаються, повинні оцінюватися в спеціальних «суспільних» (в західній літературі - «тіньових») цінах. Але, оскільки нормативними документами подібних цін або методів їх розрахунку не встановлено, то вартісну оцінку вироблюваної продукції і споживаних ресурсів рекомендується робити на основі наступних положень.

«Суспільна» ціна товарів (робіт, послуг) визначається "біля воріт" підприємства:

- товари, які експортуються або можуть експортуватися, - за ціною ФОБ ("на кордоні", тобто без урахування митних зборів, акцизів і витрат на доставку зарубіжному споживачеві) за вирахуванням витрат на транспортування цієї продукції від виробника до кордону.
- товари, що імпортуються, - за ціною СІФ плюс витрати на страхування і транспортування "від кордону" до "воріт підприємства";
- інші товари, які не можуть експортуватися або імпортуватися, а також інфраструктурні послуги (витрати на електроенергію і паливо, воду, транспортування, страхування та ін.) - за ринковою ціною.
- усі зазначені вище внутрішні ціни і витрати, здійснювані усередині країни, повинні прийматися за вирахуванням податків (у тому числі ПДВ і акцизів), що входять в них, і зі збільшенням їх на розмір субсидій і дотацій.
- витрати праці оцінюються сумою заробітної плати персоналу і витрат на соціальне і медичне страхування. При цьому враховується середня річна заробітна плата одного працівника для регіону, в якому здійснюються витрати праці, або для відповідної галузі виробництва. У витратах на соціальне і медичне страхування враховуються витрати працедавця по добровільному страхуванню своїх працівників, витрати по обов'язковому страхуванню працівників від нещасних випадків на виробництві, а також включені до складу єдиного соціального податку витрати на обов'язкове соціальне і медичне страхування. Суспільна оцінка витрат малокваліфікованої праці в регіонах з високим рівнем безробіття приймається на рівні доходів обмежено зайнятого працездатного населення регіону.

Щодо проектів, що забезпечують заощадження вільного часу населення (як правило, проекти удосконалення роботи транспорту та зв'язку), ця економія враховується у вартісному виразі, для чого використовується відповідний норматив громадської вартості 1 людині-години вільного часу (для попередніх розрахунків його можна приймати на рівні 50-100%% середньої годинної заробітної плати по контингенту пасажирів цього виду транспорту або користувачів цим видом зв'язку).

Природні ресурси (земельні ділянки, лісові, водні ресурси та ін.), що використовуються в проекті, оцінюються за їх ринковою (кадастровою) вартістю.

3.4.6. Розрахунок грошових потоків і показників суспільної економічної ефективності

Грошові надходження від операційної діяльності розраховуються за обсягом продаж і поточних витрат.

По фінансовій діяльності в розрахунках враховуються тільки отримання фінансових ресурсів з-за кордону і витрати на погашення іноземних позик.

У грошових потоках від інвестиційної діяльності враховуються:

- вкладення в основні засоби в усіх періодах розрахункового періоду;
- витрати, пов'язані з припиненням проекту (наприклад, на ліквідацію споруджених об'єктів і відновлення довкілля);
- вкладення в приріст оборотного капіталу;
- альтернативна вартість реалізації майна (наприклад, металобрухту) і нематеріальних активів, що залишаються після припинення проекту.

Для проектів, у яких вплив оборотного капіталу малий, його можна оцінювати укрупнено (узагальнено), відсотком від виробничих витрат. Розрахунок може робитися у номінальних або реальних цінах. Зразок форми представлення розрахунку суспільної ефективності подається в Таблиці 3.4.2.

Таблиця 3.4.2 Грошові потоки і показники суспільної ефективності проекту ДПП

Рядок №	Показники	Номер періоду	0	1	...
	I. Рух коштів у результаті операційної діяльності				
	Надходження від:				
1.	Реалізації кінцевої продукції (товарів, робіт, послуг)				
2.	Реалізації патентів, ліцензій, нематеріальних активів створених під час реалізації проекту ДПП				
3.	Дохід, отриманий від вкладів в фінансові інструменти (депозити, цінні папери тощо)				
4.	Бюджет податку на додану вартість на придбання обладнання (повернення ПДВ).				
5.	Усього надходження ПРИТОК (сума ряд. 1÷4)				
	Витрати на оплату:				
6.	Товарів (робіт, послуг)				
7.	Оплату праці (економічна оцінка)				
8.	Усього витрати Відток (сума ряд. 6÷7)				
9.	Непрямі фінансові результати, які відображаються у грошовій формі (Включаються зміни у доходах сторонніх організацій та населення, які обумовлені реалізацією проекту, змінами витрат бюджетних коштів на створення відповідної кількості робочих місць і т.п. При цьому збільшення доходів або зменшення витрат відображається зі знаком «+», а зменшення доходів або збільшення витрат зі знаком «-»).				
10.	ГРОШОВИЙ ПОТІК ВІД ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ГПо = ряд. 5 – ряд.8 + ряд.9				
	II. Рух коштів від інвестиційної діяльності				
11.	Придбання основних засобів та інших необоротних активів				
12.	Зміни оборотного капіталу («+» - збільшення, «-» - зменшення)				
13.	Реалізації необоротних активів				
14.	ГРОШОВИЙ ПОТОК ВІД ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ГП(і) = – ряд.11 – ряд.12+ ряд.13				

3.4.7. Оцінка регіональної ефективності та розрахунок грошових потоків

Показники регіональної ефективності відображають фінансову ефективність проекту з точки зору відповідного регіону з урахуванням впливу реалізації проекту на підприємствах регіону, соціальну і екологічну обстановку в регіоні, доходи і витрати регіонального бюджету. У разі, коли в якості регіону розглядається країна в цілому, ці показники іменуються також показниками народногосподарської ефективності.

Розрахунок ведеться аналогічно розрахунку суспільної ефективності, але при цьому:

- додатковий ефект в суміжних галузях народного господарства, а також соціальні і екологічні ефекти враховуються тільки у рамках цього регіону;
- при визначенні оборотного капіталу, окрім запасів, враховуються також затримки платежів і пасиви за розрахунками із зовнішнім середовищем;
- вартісна оцінка продукції, що виробляється в рамках проекту, і споживаних ресурсів робиться так само, як і в розрахунках суспільної ефективності, з внесенням при необхідності регіональних коригувань;
- в позитивні грошові потоки включаються надходження в регіон із зовнішнього середовища, що виникають у зв'язку з реалізацією проекту (інших регіонів, іноземних джерел). До таких надходжень відносяться, наприклад, оплата реалізованої в інших регіонах продукції, погашення наданих регіоном позик, надходження позикових коштів із зовнішнього середовища, отримання централізованих субсидій і дотацій, податкові надходження до регіонального бюджету від підприємств, що знаходяться за межами регіону;
- у негативні грошові потоки включаються платежі, що також виникають у зв'язку з реалізацією проекту, в зовнішнє середовище (за використанні ресурси інших регіонів, оплата ресурсів, що поступили в регіон, надання позик, платежі по отриманих позиках, перерахування податків до бюджету більш високого рівня, іноземним державам, іншим регіонам);
- за наявності необхідної інформації враховуються зміни доходів і витрат, пов'язані з впливом реалізації проекту на діяльність інших підприємств і населення регіону (непрямі фінансові результати проекту).

Зразок форми розрахунку регіональної ефективності подається в Таблиці 3.4.3.

Таблиця 3.4.3 Грошові потоки та показники регіональної ефективності проекту

Рядок №	Показники	Номер періоду	0	1	...
	ОПЕРАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ				
	ГРОШОВИЙ ПРИТОК від:				
1.	Реалізації кінцевої продукції (товарів, робіт, послуг)				
2.	Обумовлених реалізацією проекту надходження податків, зборів і т.п. до бюджету регіону				
3.	ВСЬОГО, ПРИТОК (сума ряд. 1÷2)				
	ГРОШОВІ ВІДТОКИ (без урахування взаємних виплат учасників проекту)				
4.	Матеріальні витрати на реалізацію проекту (оплата матеріалів, робіт та послуг сторонніх організацій)				
5.	Витрати на оплату праці (економічна оцінка з регіональними				

Рядок №	Показники	Номер періоду	0	1	...
	поправками)				
6.	ВСЬОГО, ВІДТОК (сума ряд.4÷5)				
7.	Непрямі фінансові результати, які відображаються у грошовій формі (включаються зміни у доходах сторонніх організацій та населення, які обумовлені реалізацією проекту, змінами витрат бюджетних коштів на створення відповідної кількості робочих місць і т.п.).Вартісна оцінка соціальних та екологічних наслідків від реалізації проекту для регіону.				
8.	ГРОШОВИЙ ПОТОК ВІД ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ГП(о) = ряд.3 — ряд.6 + ряд.7				
	ІНВЕСТИЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ				
11.	Придбання основних засобів та інших необоротних активів				
12.	Зміни оборотного капіталу («+» - збільшення, «-» - зменшення)				
13.	Реалізація необоротних активів				
14.	Продаж придбаних патентів, ліцензій та інших нематеріальних активів				
15.	ГРОШОВИЙ ПОТОК ВІД ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ГП(і) = —ряд.11 — ряд.12+ ряд.13+ряд.14				
	ФІНАНСОВА ДІЯЛЬНІСТЬ				
	ГРОШОВІ ПРИТОКИ				
18.	Субсидії, дотації з зовнішнього середовища				
19.	Отримання із зовнішнього середовища позик та коштів від випуску боргових цінних паперів				
20.	ВСЬОГО, ПРИТОК (сума ряд. 18÷19)				
	ГРОШОВІ ВІДТОКИ				
21.	Повернення до зовнішнього середовища суми основного боргу				
22.	Виплата процентів по обслуговуванню боргу до зовнішнього середовища				
23.	Виплата дивідендів до зовнішнього середовища				
24.	ВСЬОГО, ВІДТОК (сума ряд. 21÷23)				
25.	ВСЬОГО ГРОШОВИЙ ПОТОК ВІД ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ГП(ф) =(ряд.20 — ряд.24)				

3.4.8. Ефект від реалізації проекту в суміжних областях

При оцінці ефективності суспільно значимих проектів в проектних матеріалах рекомендується приводити додаткові відомості про наслідки реалізації проекту для народного господарства в цілому і відповідного регіону. Такі наслідки можуть виражатися, наприклад, в змінах:

- транспортних умов;
- екологічної та/або соціального середовища в регіоні;
- об'ємів зовнішньоторговельних операцій (по проектах, що передбачають випуск імпортозаміщаючої продукції або експорт продукції);
- доходності існуючих і можливості створення нових виробництв за рахунок появи нової продукції;

Рекомендується також оцінювати і враховувати вплив реалізації проекту на діяльність сторонніх підприємств і населення, коли передбачена, у тому числі:

- зміна ринкової вартості майна громадян (житла, земельних ділянок та ін.), обумовлена реалізацією проекту;
- зниження рівня роздрібних цін на окремі товари і послуги, обумовлене збільшенням пропозиції цих товарів (послуг) при реалізації проекту;
- вплив реалізації проекту на об'єми виробництва товарів (послуг) сторонніми підприємствами (наприклад, за рахунок розвитку соціальної інфраструктури в місцях створення нових виробництв)
- вплив проекту на здоров'я населення;
- заощадження часу населення на комунікації, обумовлену реалізацією проекту в сфері транспорту і зв'язку.

Інформація наводиться в довільній формі.

По проектах, що передбачають створення нових робочих місць в регіонах з помітним рівнем безробіття, рекомендується враховувати економію бюджетних коштів на створення еквівалентної кількості робочих місць.

Джерелом інформації можуть служити перспективні плани органів державного управління в сфері економічної політики і результати спеціальних досліджень про перспективи використання в народному господарстві продукції (послуг), виробництво якої передбачене проектом, про середню зарплату і рівень зайнятості в період складання проекту і в перспективі.

3.4.9. Підсумки за параграфом 3.4

В процесі розробки розділу ТЕО стовно соціально-економічного аналізу повинно бути:

- Визначено та вираховано соціальні та економічні ефекти проекту ДПП;
- Розраховано економічні витрати та вигоди і економічну чисту приведену вартість (ENPV) відповідно до формули, що наведена у Додатку 3.4.1;
- Зроблено висновок про соціально-економічну необхідність проекту.

Цей розділ ТЕО буде проаналізовано у відповідності до п.2.4 Методики.

§3.5 Аналіз альтернативних варіантів досягнення мети ДПП

3.5.1. Підхід до аналізу альтернативних варіантів

Для того, щоб упевнитись у вірності вибору ДПП як способу досягнення певної соціально-економічної мети, необхідно піти шляхом «методу супротивного аналізу», тобто проаналізувати інші можливі варіанти, і якщо вони будуть відкинуті як менш результативні та життєздатні, то і підтвердиться потреба у ДПП. Проекти називають альтернативними, якщо здійснення одного з них робить неможливим або недоцільним здійснення інших.

Існують різні методи оцінки та вибору кращого варіанту досягнення мети ДПП. Метод експертної оцінки дозволяє врахувати кількісні та якісні характеристики проекту.

Алгоритм експертної оцінки альтернативних варіантів:

1. Визначити фактори, які в значній мірі можуть вплинути на успішність виконання проекту. Можливими параметрами порівняння варіантів є визначення їх переваг та недоліків, фінансові потоки та результати й прив'язані до них наслідки (наприклад, тарифи, платоспроможність і громадська реакція споживачів), виробничі та технологічні рішення (сучасність, екологічна безпека, вартість, продуктивність, далекоглядність), тощо.
2. При цьому при визначенні факторів слід також врахувати ключові параметри перевірки результатів порівняння альтернативних варіантів досягнення мети ДПП, що представлені в Таблиці 9, пункта 3.1. Методики.
3. Здійснити оцінку значущості (рангу) кожного з перерахованих факторів. Сума всіх рангів має дорівнювати одиниці;
4. Альтернативу(и) проекту необхідно оцінити за кожним фактором оцінки. Максимальний бал по любому з факторів для проекту дорівнює 100.
5. Експертна оцінка впливу кожного з факторів отримується шляхом множення питомої ваги кожного фактора на оцінку цього фактора для кожного варіанту. Інтегральна експертна оцінка пріоритетності І-го проекту визначається як сума значень в стовпчику 7 Таблиці 3.5.1.
6. Вибір має бути зроблений на користь варіанта проекту, що має найбільшу інтегральну оцінку. Приклад проведення експертного аналізу альтернативних варіантів досягнення мети ДПП представлений в Таблиці 3.5.1.

Таблиця 3.5.1 Приклад експертного аналізу альтернативних варіантів досягнення мети ДПП

№ п/п	Характеристика, фактор	Показник значущості (ранг)	Номер проекту			Інтегральна оцінка		
			I	II	III	I	II	III
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	Фактор 1	0,5	80	90	85	40	45	42,5
2.	Фактор 2	0,3	60	70	80	18	21	24
3.	Фактор 3	0,1	95	75	55	9,5	7,5	5,5
4.	Фактор 4	0,06	20	100	70	1,2	6	4,2
5.	Фактор 5	0,04	50	50	50	2	2	2
	Всього					70,7	81,5	78,2

Розглядаючи варіанти обов'язково варто проаналізувати варіант фінансування необхідних заходів (проекту) шляхом вишукування коштів державного чи місцевих бюджетів, чи реструктуризації існуючого підприємства, щоб генерувати його власні кошти тощо.

В Методиці запропоновано розрахувати базові фінансові показники варіантів та порівняти їх у таблиці (див. Додаток 3.5.1), роблячи відповідні висновки.

3.5.2. Підсумки за параграфом 3.5

В процесі розробки розділу ТЕО стовно аналізу альтернатив повинно бути:

- проаналізовано можливість альтернативних варіантів як таких;
- порівняно переваги та недоліки, орієнтовну результативність та життєздатність варіантів;
- зроблено висновок чи є ДПП відносно найкращим варіантом досягнення певної соціально-економічної мети.

Цей розділ ТЕО буде проаналізовано у відповідності до п.3.1 Методики.

§3.6 Фінансовий аналіз

3.6.1. Загальні підходи до фінансового аналізу ДПП

Необхідно розрізняти напрямки фінансового аналізу, який, можливо, необхідно здійснити в рамках підготовки ТЕО:

- фінансовий аналіз результатів проекту ДПП.
- фінансовий аналіз стану державного підприємства-учасника ДПП (якщо воно існує).

Для перевірки фінансової впроваджуваності та сталості проекту ДПП необхідно розрахувати відповідну фінансову модель, основі вимоги до якої вміщено у Наказі Мінекономрозвитку від 27.02.2012 р. № 255. Положеннями зазначеного наказу визначено нижченаведені показники, які повинні бути обов'язково розраховані, та розкрито спосіб їх розрахунку у додатках до нього:

- Індекс прибутковості 1 (profitability index) – співвідношення доходів і витрат на здійснення ДПП, розрахований для проекту ДПП (PI_1)
- Індекс прибутковості 2 (profitability index) – співвідношення доходів і видатків державного та місцевих бюджетів у зв'язку із здійсненням ДПП (бюджетний ефект), розрахований для заінтересованих сторін проекту (PI_2)
- Чиста приведена вартість 1 (net present value) здійснення ДПП, розрахована для проекту (NPV_1)
- Чиста приведена вартість 2 (net present value) здійснення ДПП, розрахована для заінтересованих сторін проекту (NPV_2)
- Внутрішня норма рентабельності 1 (internal rate of return), розрахована для проекту (IRR_1)
- Внутрішня норма рентабельності 2 (internal rate of return), розрахована для заінтересованих сторін проекту (IRR_2)
- Дисконтований період окупності (discounted payback period) (DPP)

Відповідні додатки до наказу додаються і до цього Посібника для зручності користування ним (див. Додаток 3.6.1).

Вхідні дані для моделі формуються за певними парадигмами відповідно до виду діяльності (див. Таблицю 3.6.1 Приклади парадигм вхідних даних).

Таблиця 3.6.1. Приклади парадигм вхідних даних для фінансової моделі

Фінансування	Витрати	Доходи	Нефінансові показники
• Власні кошти державного підприємства (якщо воно існує) • Власні кошти підприємства	• Капітальні інвестиції • Перемінні витрати* на потреби виробництва (сировина, енергоносії, роб. сила, витратні матеріали виробничих систем, транспортування)	• Доходи від реалізації основної продукції • Доходи від інших видів діяльності (здавання в	• Обсяги виробництва • Кількість робочої сили • Площі орендованої (надаваної в

Фінансування	Витрати	Доходи	Нефінансові показники
приватного партнера • Запозичені кошти приватного партнера • Запозичені кошти державного підприємства • Пряма участь бюджету певного рівня (Державного бюджету, муніципальних (локальних) бюджетів) • Фінансові пільги надані Урядом чи місцевою владою • Фінансова допомога від Міжнародних фінансових організацій	• Перемінні витрати на оподаткування • Перемінні витрати за послуги (комісійні) посередників, агентів, дистрибуторів • Постійні витрати на управління, оренду будівель, машин, устаткування, адміністративно-го-сподарські потреби • Постійні витрати на обслуговування позик за їх джерелами та суб'єктами позичання • Постійні витрати за ліцензіями, дозволами, зборами, податками	оренду)	оренду) землі, приміщень та ін.

*Примітка. Перемінні витрати слід класифікувати відповідно до виду господарської діяльності як прямі та непрямі, керуючись положеннями МСФО та Податкового Кодексу України.

3.6.2. Точка безбитковості

Для проекту ДПП важливо розрахувати **точку безбитковості** – це мінімальний обсяг виробництва та реалізації продукції, при якому доходи перекривають витрати, а виробництво кожної наступної одиниці продукції даватиме прибуток. Точка безбитковості може бути виражена у одиницях продукції або в грошовому вираженні (див. Таблицю 3.6.2 нижче).

Управлінська цінність розрахунку точки безбитковості полягає у тому, що він покаже, чи потрібно урізати витрати, плануючи проєкт (якщо є можливість - здешевити фактори виробництва, або зменшити постійні витрати), або ж підвищувати ціну реалізації продукції, тощо. І навпаки, розрахунок покаже, на який рівень необхідно вивести витрати (усунути втрати, нераціональне використання ресурсів, тощо), щоб досягти принаймні безбитковості. Таким чином, можливо доцільно розглянути варіанти капітальних вкладень на поліпшення стану систем, оновлення обладнання, впровадження комп'ютеризованих систем і відповідне навчання персоналу, що сприятиме зменшенню витрат на виробництво.

Таблиця 3.6.2 Розрахунок точки беззбитковості

Точка беззбитковості у грошову вираженні	Точка беззбитковості у одиницях продукції
Зміст розрахунку – визначення такого <u>мінімального розміру доходу</u> , при якому окупуються всі витрати, прибуток дорівнює нулю	Зміст розрахунку – визначення такого <u>мінімального обсягу продукції</u> , дохід від реалізації якого перекидає всі витрати, потрібні на його виробництво
$BEP = \frac{TFC}{\frac{C}{P}} = \frac{TFC}{\frac{(P - VC)}{P}}$	$BEP = \frac{TFC}{C} = \frac{TFC}{(P - VC)}$
де BEP (break even point) – точка беззбитковості TFC (total fixed costs) – величина постійних витрат VC (variable costs) – величина перемінних витрат на одиницю продукції P (unit sale price) – вартість (реалізації) одиниці продукції C (unit contribution margin) – прибуток з одиниці продукції без частки постійних витрат (різниця між вартістю продукції P та перемінними витратами на одиницю продукції (VC))	

3.6.3. Аналіз фінансового стану державного підприємства (в разі його наявності)

В разі здійснення ДПП на базі існуючого державного підприємства в залежності від виду діяльності, форми договору про ДПП, зобов'язань, потреби у заставі, тощо, для розуміння фінансового стану підприємства проводять аналіз:

- активів (майна);
- джерел фінансування;
- ліквідності (платоспроможності);
- фінансової стійкості;
- фінансових результатів та рентабельності;
- ділової активності;
- грошових потоків;
- інвестицій (та капіталовкладень);
- ринкової вартості;
- ймовірності банкрутства/

Джерелом інформації слугує в першу чергу фінансова звітність та управлінська звітність. Висновок про фінансовий стан державного підприємства формується на основі фінансової звітності, перевіреної (підтвердженої) незалежними аудитором, та висновку незалежного аудитора щодо цієї фінансової звітності. Як правило беруть фінансову звітність мінімум за три останніх роки. Аналіз фінансової звітності, що включає розрахунок основних показників (коефіцієнтів), можуть робити розробники ТЕО, а

можливо запитати такі розрахунки у підприємства, підтверджені аудиторами в рамках проведення аудиту останнього фінансового періоду (рекомендовано), разом із комплексною аудиторською оцінкою щодо фінансового стану підприємства та його прогнозуванням на певний період. Значення показників фінансового стану доцільно розглядати в динаміці, а також співставляти з показниками аналогічних підприємств, перш ніж робити остаточні висновки.

Фінансовий аналіз підприємства є обов'язковим, якщо є вимога підтвердити стійкий (або виявити не стійкий) фінансовий стан підприємства-учасника ДПП, а також якщо є необхідність у подальших розрахунках переконатись, що реалізація запропонованого проекту покращить, а не погіршить його фінансовий стан.

Детально про фінансовий аналіз викладено у джерелах, підібраних у Бібліографії, а перелік звичайних показників фінансового стану надається у Додатку 3.6.2 до цього Посібника.

3.6.4. Фінансове моделювання

Розробка фінансової моделі здійснюється відповідно до вимог Методики та на основі базової фінансової моделі, що враховує особливості сфери ДПП.

3.6.5. Підсумки за параграфом 3.6

В процесі розробки розділу ТЕО стовно фінансового аналізу має бути:

- зроблено фінансовий аналіз проекту, аналіз стану державного підприємства (якщо воно існує);
- виконано фінансове моделювання,
- прийнято рішення про доцільність подальшої розробки проекту ДПП.

Цей розділ ТЕО буде проаналізовано у відповідності до п.3.2 Методики.

§3.7 Аналіз ризиків

Управління ризиками, що засновується на ефективності, звичайно, є ідеальною моделлю, до якої слід прагнути. На практиці, як правило, ризики розподіляються в залежності від переговорного процесу сторін. Цей сценарій не обов'язково демонструє найвищу ефективність управління ризиками. Перекладання занадто високих ризиків на приватного партнера призводить до високої вартості та нестабільності проекту, а занадто малого ризику – до програшу відносно співвідношення «ціна – якість». Тобто, знаходження балансу розподілу ризиків є важливою складовою роботи експертів, що розробляють та аналізують ТЕО.

3.7.1. Методика аналізу ризиків

Виявлення можливих ризиків, пов'язаних з реалізацією ДПП, проведення їх оцінки та визначення форми управління ними здійснюється в обов'язковому порядку відповідно до Методики виявлення ризиків, пов'язаних з державно-приватним партнерством, їх оцінки та визначення форми управління ними, затвердженою постановою Кабінету Міністрів України від 16 лютого 2011 року №232, текст якої додається до цього посібника для зручності користування і не дублюється тут у тексті. Проте, доцільно дати декілька доповнюючих рекомендацій, які можуть бути корисними для розробників ТЕО.

На доданок до методів оцінки ризиків, визначених у зазначеній вище Методиці, рекомендовано:

1. Виконати сценарний аналіз ризиків, який разом із базовими значеннями основних невизначених факторів проекту розглядає низку інших наборів вихідних даних, які можуть мати місце в процесі реалізації проекту. Застосування методів статистичного моделювання дає можливість створення випадкових сценаріїв і дозволяють кількісно визначити сукупний ризик, пов'язаний з можливими випадковими змінами різних невизначених факторів проекту. Методи статистичного моделювання вимагають спеціального програмного забезпечення;
2. Виконати аналіз чутливості, який полягає у порівнянні впливу різних факторів невизначеності проекту на ключові показники його фінансової ефективності. Результати аналізу чутливості дозволяють визначити запас безпеки проекту по кожному з невизначених факторів:
 - знаючи значення показників ефективності для різних граничних значень невизначених факторів, можна розрахувати, яка зміна показника ефективності припадає на 1% зміни невизначеного чинника;
 - знаючи запас безпеки проекту за показниками ефективності, можна розрахувати, при якій максимальній зміні невизначеного фактору показники ефективності проекту не опустяться нижче за критичні значення.
3. Під час застосування методів експертних суджень, включити до завдань експертів питання, в рамках яких експерти аналізуватимуть ситуацію, прогнозуватимуть та нададуть експертну думку стосовно:
 - технічного проектування: Чи повинен приватний партнер бути відповідальним за забезпечення відповідності проектування цілям та за ресурси необхідні для виконання такого проектування?

- фінансування: Чи повинен приватний партнер бути відповідальним за організацію фінансування та забезпечення його стабільності впродовж всього періоду контракту?
- інфляції: Чи повинен приватний партнер бути відповідальним за фінансові наслідки коливання рівня інфляції?
- впровадження проекту: Чи повинен приватний партнер бути відповідальним за всі аспекти пов'язані з впровадженням, передачею та сертифікацією (отриманням дозволів)?
- операційної діяльності: Чи буде приватний партнер відповідальним за постачання послуг високої якості у відповідних обсягах та безперервно?
- використання: Чи повинен приватний партнер бути відповідальним за витрати, пов'язані зі зміною попиту?
- регуляторних змін: Чи буде приватний партнер відповідальним за наслідки змін у законодавстві стосовно недискримінаційних положень, наприклад ставка мінімальної заробітної плати?
- актуалізації технологічних рішень: Чи повинен приватний партнер бути відповідальним за забезпечення постійної відповідності технології виробництва та механізмів розподілу продукту (послуг) сучасним ринковим вимогам?
- прив'язаності до приватного партнера: Чи повинен приватний партнер бути відповідальним за забезпечення того, що послуги надаватимуться у такий спосіб, щоб орган управління мав можливість в разі необхідності та доцільності прийняти обґрунтоване рішення про залучення альтернативного постачальника?
- безпеки навколишнього природного середовища: Чи повинен приватний партнер нести відповідальність за забезпечення безпеки навколишнього природного середовища?
- залишкової вартості: Чи повинен приватний партнер бути відповідальним за залишкову вартість активів наприкінці періоду контракту?

3.7.2. Підсумки за параграфом 3.7

В процесі розробки розділу ТЕО стовно аналізу ризиків має бути:

- визначено можливі ризики;
- проаналізовано та оцінено визначені ризики відповідно до обґрунтовано обраних методів;
- пизначено прийнятність виявлених ризиків та запропоновано розподіл ризиків між учасниками ДПП;
- запропоновано систему моніторингу та управління ризиками.

Цей розділ ТЕО буде проаналізовано у відповідності до п.4 Методики.

§3.8 Аналіз впливу на навколишнє середовище

Техніко-економічне обґрунтування має містити ретельний та реалістичний аналіз впливу проекту ДПП на навколишнє середовище. Рівень цього впливу часто є ключовим для проведення соціально-економічного, фінансового та технічного аналізу. Метою аналізу впливу на навколишнє середовище є:

- Сприяти всеохоплюючому дослідженню впливу на навколишнє середовище проекту ДПП та його альтернатив;
- Впровадити в дизайн проекту ДПП всі чинні екологічні вимоги;
- Визначити заходи по пом'якшенню наслідків впливу проекту ДПП на навколишнє природне середовище;
- Ідентифікувати екологічні проблеми, пов'язані з провадженням проекту ДПП, що вимагають подальшого аналізу.

При цьому необхідно також враховувати тенденції у розвитку технологій, особливо в галузях з високою потенційною небезпекою для навколишнього середовища.

Вихідні дані для такого аналізу мають включати всю документацію, яка наявна щодо проекту ДПП, зокрема, результати тестів та лабораторних досліджень від різноманітних дослідницьких організацій, регіональних або міських підрозділів, відповідальних за питання охорони навколишнього природного середовища, офіційні статистичні дані тощо. Аналіз впливу проекту ДПП на навколишнє природне середовище має бути оцінений з огляду на чинне екологічне законодавство.

Національне природоохоронне законодавство накладає певні обмеження на здійснення проектів. Зокрема, витрати на здійснення заходів з мінімізації впливу здійснення ДПП на навколишнє природне середовище можуть бути суттєвими і мають бути враховані при підготовці проекту.

Крім того, для залучення зовнішнього фінансування, зокрема, міжнародних фінансових інститутів, проект ДПП має відповідати мінімальним екологічним стандартам цієї установи, які часто є більш суворими, ніж українське національне законодавство.

При цьому розробникам ТЕО слід взяти до уваги, що вплив на навколишнє середовище на кожному з етапів розробки проекту ДПП буде різнитись.

Наприклад, на етапі планування вплив на навколишнє середовище буде мати і економічний, і соціальний характер. Визначені соціальні або економічні впливи проекту ДПП можуть спровокувати посилення протистояння між тими, хто підтримує проект, і тими, хто є його опонентом. Впливи проекту ДПП на етапі будівництва будуть одноразові, в той час як впливи на навколишнє середовище під час операційного етапу будуть мати постійний характер.

В чинних нормативно-правових документах, що регулюють проведення аналізу ефективності проекту зазначається, що має здійснюватись «екологічна оцінка», при цьому спеціальним законодавством України це поняття не визначено. Натомість широко вживається поняття «оцінка впливу на навколишнє природне середовище», що цілком відповідає Директиві ЄС №337/85 «Оцінка впливу деяких державних і приватних проектів господарської діяльності на навколишнє середовище». При цьому ця частина законодавства про ДПП має бути вдосконалена, тому що не до кінця зрозуміло, на якому етапі підготовки ТЕО має проводитись офіційна державна екологічна експертиза.

Розвиткові, становленню і законодавчому оформленню оцінки впливу на НПС в Україні сприяло прийняття Законів України «Про охорону навколишнього природного

середовища», «Про екологічну експертизу та Державних будівельних норм України ДБН А.2.2–1-95 «Склад і зміст матеріалів оцінки впливу на навколишнє природне середовище при проектуванні і будівництві підприємств, будівель, споруд». Розділ оцінки впливу на НПС є обов'язковою частиною ТЕО або техніко-економічного розрахунку (ТЕР) програм, проектів. Відповідальність за організацію та проведення оцінки покладено на замовника. [Екологічне управління: Підручник / В. Я. Шевчук, Ю. М. Саталкін, Г. О. Білявський та ін. — К.:Либідь, 2004. — 432 с.]

Як видно з Алгоритму проведення оцінки впливу на навколишнє природне середовище (див. Рис. 3.8.1), аналіз впливу на навколишнє середовище та розроблення техніко-економічного обґрунтування мають здійснюватись паралельно та в інтерактивному режимі⁶.

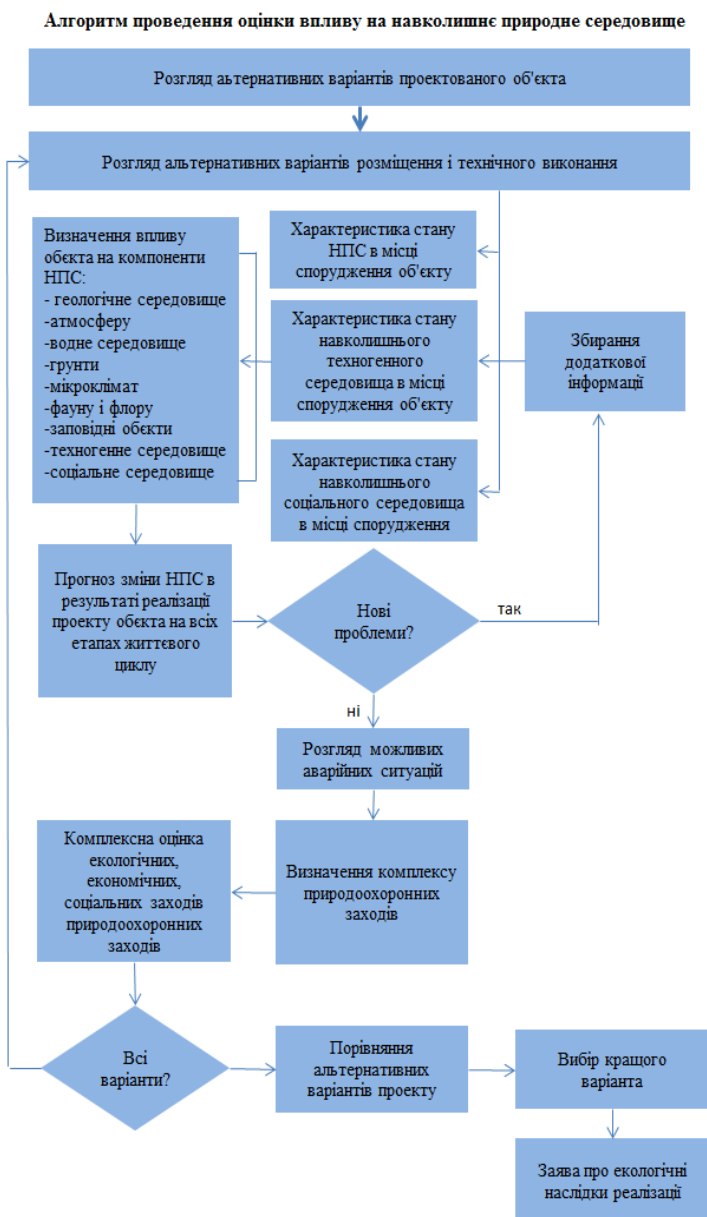


Рис. 3.8.1 Алгоритм проведення оцінки впливу на навколишнє природне середовище

⁶ Запозичено з підручника *Екологічне управління*, автори В. Я. Шевчук, Ю. М. Саталкін, Г. О. Білявський та ін. — К.:Либідь, 2004. — 432 с.

На етапі ідентифікації та підготовки попереднього ТЕО розробники проекту:

- проводять загальний аналіз життєздатності проекту з огляду на навколишнє середовище і з точки зору категорії проекту (проекти, що рідко мають негативний вплив на довкілля і не потребують ретельного екологічного аналізу; проекти зі значним негативним впливом на навколишнє середовище і потребують застосування природоохоронних заходів, спрямованих на пом'якшення цього негативного впливу; проекти зі значним негативним впливом на навколишнє середовище, які потребують детального екологічного аналізу на предмет можливості реалізації; проекти, спрямовані на навколишнє середовище, основною концепцією яких є зміна довкілля), метою якого є уникнути подальшого розгляду небезпечних з точки зору довкілля проектів, реалізація яких дорого коштуватиме для суспільства, а наслідки важко виправити;
- розглядають потенційно можливі наслідки проекту для навколишнього середовища, що потребує проведення первісної експертизи довкілля;
- при необхідності подальших досліджень проводять деталізований аналіз умов існуючого навколишнього середовища, потенційного впливу проекту на нього та можливості його поліпшення.

На етапі розробки ТЕО, як правило, розробляють альтернативні варіанти тих проектів, які вимагають більш детальних досліджень, та заходи з контролю чи зменшення негативного впливу на навколишнє середовище.

Послідовність проведення екологічного аналізу проекту розробниками:

- провести аналіз первинних екологічних умов (опис природно-географічного середовища проекту, його фізичного та біологічного балансу, всіх аспектів, безпосередньо пов'язаних з реалізацією проекту);
- визначити безпосередній або опосередкований вплив проекту на навколишнє середовище, розробити заходи щодо усунення негативних наслідків, які неможливо ліквідувати;
- провести екологічний аналіз альтернативних варіантів проекту (наприклад, альтернативне місце розташування, використання технологій проекту тощо). Для кожної альтернативи визначаються вигоди та витрати;
- розробити заходи щодо запобігання, скорочення або компенсації впливу на середовище (визначити економічно обґрунтовані з погляду витрат заходи, що можуть зменшити негативні наслідки до допустимого рівня);
- розробити заходи щодо підготовки або найму менеджерів і спеціалістів, які мають відповідати за екологічну безпеку проекту, здійснювати заходи з охорони та контролю стану навколишнього середовища;
- розробити план поточного контролю стану навколишнього середовища і впливу проекту на нього. У плані конкретизувати вид поточного контролю, визначити осіб та установи, які мають його здійснювати, оцінити вартість заходів контролю.

3.8.1. Методи оцінки екологічних наслідків проектів

Для оцінки впливу проекту на навколишнє середовище при реалізації проекту ДПП на діючому підприємстві розробникам необхідно:

- провести аналіз технологічного процесу виробництва з метою виявлення джерел впливу, виділення та викиду шкідливих речовин. Результатом цього аналізу є: визначення в технологічній схемі місць входу та виходу природних ресурсів,

виділення шкідливих речовин у довкілля, характеристика джерел забруднення, природоохоронного обладнання та існуючих природоохоронних заходів;

- визначити показники інтенсивності, ступеня і небезпеки впливу, що залежать від кількості викиду шкідливих речовин та їх індивідуальних властивостей. Ранжирувати джерела забруднення за принципом можливості та доцільності зниження впливу;
- виявити форми порушення та забруднення природного середовища і визначити їх параметри. Провести обстеження зони впливу виробництва на навколишнє середовище та встановити наслідки забруднення;
- оцінити наслідки змін довкілля у компонентах природно-виробничої системи. Для цього можливо використати показник «відвернений сукупний збиток» (суть даного показника полягає в порівнянні капітальних та експлуатаційних витрат, які виникають при здійсненні різноманітних природоохоронних заходів, з безпосередніми та опосередкованими збитками, яких можна запобігти в результаті вжиття цих заходів (позитивна частина). Якщо величина відверненого сукупного збитку має позитивне значення, вважають за необхідне реалізовувати природоохоронні заходи).

В сучасній практиці аналізу екологічних наслідків проектів найчастіше застосовуються наступні методи, побудовані на визначенні:

- ринкової ціни виробництва товарів та послуг;
- безпосередніх витрат, пов'язаних з реалізацією проекту.

Методи ринкової ціни виробництва товарів та послуг:

- оцінка змін продуктивності. Стан навколишнього середовища і природних ресурсів розглядають як фактори виробництва. Зміни цих факторів сприяють змінам продуктивності або виробничих витрат, що у свою чергу впливає на зміни цін та обсягів виробництва, які можна спостерігати й вимірювати. Оцінка змін продуктивності є продовженням аналізу вигід і витрат. Фізичні зміни виробництва оцінюють на основі використання ринкових цін вхідних і вихідних позицій. Одержані грошові величини вводять у фінансовий аналіз проекту. Необхідно відстежувати і вимірювати наслідки для продуктивності "з проектом" і "без проекту". Екологічна вартість проекту – це не повна шкода, завдана навколишньому середовищу, а лише додатковий негативний ефект;
- оцінка втраченого доходу. При цьому методі, як правило, за міру екологічних наслідків беруть зміну продуктивності людей та, як результат, втрату ними заробітку (доходу) або збільшення медичних витрат через екологічну шкоду, або отримання додаткових доходів від запобігання екологічним наслідкам. Використання цього методу вимагає прослідкувати причинно-наслідкові зв'язки між екологічними наслідками проекту та змінами в умовах життя населення. Наприклад, поліпшення питного водопостачання зменшує кількість шлунково-кишкових та кам'яно-ниркових захворювань, що дозволяє зменшити величину медичних витрат. Для проектів, пов'язаних з поліпшенням водопостачання або зменшенням його забруднення, розробник проекту має визначити чисте підвищення продуктивності праці робітників або зростання їх заробітку (або зниження витрат), а також чисту соціальну вартість економії витрат на медичне обслуговування;

- оцінка альтернативної вартості – оцінює екологічні наслідки з точки зору витрат, необхідних для збереження якого-небудь ресурсу (наприклад, ландшафту території національного парку замість вирубки дерев для потреб будівництва) або неотримання доходу від використання цього ресурсу іншим способом. Цей підхід дозволяє визначити величину додаткових витрат під час вибору більш коштовної, але екологічно безпечної альтернативи проектного рішення.

Методи безпосередніх витрат:

- аналіз ефективності витрат. Екологічні наслідки, які не піддаються кількісному вимірюванню у вигляді витрат і прибутків, іноді можна оцінити за допомогою розгляду *ефективності понесених витрат*. Дані про найменші витрати щодо проекту отримують, аналізуючи альтернативні процеси або проекти з визначеною метою (наприклад, визначення ступеня якості повітря та води). Таким чином визначають цінності, які порівнюються між собою. Аналіз ефективності витрат вимагає ретельної аналітичної розробки альтернатив;
- оцінка превентивних (профілактичних) витрат базується на можливості здійснювати оцінку мінімальних вимог населення до навколишнього середовища та їх готовності нести витрати з метою зниження шкідливого впливу.

У разі, коли внаслідок здійснення ДПП передбачається негативний вплив на стан навколишнього природного середовища, обов'язково проводиться екологічна експертиза. Проведення екологічної експертизи регулюється Законом України «Про екологічну експертизу». Висновок екологічної експертизи додається до висновку про результати проведення аналізу ефективності здійснення ДПП.

3.8.2. Підсумки за параграфом 3.8

В процесі розробки розділу ТЕО стовно оцінки впливу на навколишнє середовище повинно бути:

- Визначено життєздатність проекту з огляду на навколишнє середовище;
- Проаналізовано та оцінено потенційно можливі наслідки проекту ДПП для навколишнього природного середовища;
- Визначено прийнятність технологічного процесу виробництва;
- Визначено необхідність додаткових заходів з мінімізації наслідків для навколишнього природного середовища;
- Запропоновано систему моніторингу та управління екологічними ризиками.

Цей розділ ТЕО буде проаналізовано у відповідності до п. 2.5 Методики.

§3.9 Інженерно-технічне рішення ДПП

3.9.1. Орієнтовний зміст розділу

Цей розділ може включати такі складові:

- Базис для визначення технологічних підходів, концепцій
- Який є асортимент (вибір) технологій та обґрунтування запропонованого варіанту вибору
- Аналіз запропонованого кінцевого продукту (в т.ч. стандарти (нормативи))
- Аналіз процесу виробництва
- Базове проектування (дизайн, конструкція) об'єкту (потужностей)
- Матеріальне та енергетичне забезпечення
- Постачання сировини, матеріалів
- Обладнання, устаткування, інструменти
- Потужності (продуктивність) виробництва
- Програма (план) виробництва
- Забезпечення трудовими ресурсами
- Організація, управління та накладі витрати
- Розташування, вибір місця забудови
- Екологічні технології у прив'язці до запропонованих технологій виробництва
- Прогноз вартості запропонованих технічних рішень.

Технології виконання інженерно-технічних рішень проектів ДПП мають враховувати загальний стан розвитку інфраструктури регіону/об'єкту та кінцеву вартість використання певної технології для кінцевого споживача суспільного продукту/послуги.

Безпосередній вибір технології, детальне проектування та достеменне опрацювання зазначених елементів змісту приватний партнер здійснюватиме на етапі участі у тендері.

3.9.2. Підсумки за параграфом 3.9

В процесі розробки розділу ТЕО стовно інженерно-технічних рішень повинно бути:

- Розглянуто існуючі технології, визначено критерії вибору технології;
- Запропоновано певну технологію і відповідну організацію процесу виробництва за набором складових (конструктивні особливості, розташування, сировинно-ресурсна база, управління, екологічні технології);
- Окреслено мінімальні та максимальні витрати на застосуванні запропонованої технології.

Цей розділ ТЕО буде проаналізовано по-елементно у розрізі відповідних пунктів Методики.

§3.10 Юридична підготовка проекту ДПП та укладання договору

В цілому правові засади державно-приватного партнерства викладені в попередніх розділах цього Посібника. Враховуючи, що моделі ДПП є гнучкими і передбачають велику кількість комбінацій в залежності від цілей проекту та проектних передумов, автори даного Посібника не ставили собі за мету описати всі можливі варіанти угод ДПП. Тим більше, що застосування в Україні загальноновизнаної міжнародної практики проектів BOT (Built-Operate-Transfer) та їх різновидів (див. Додаток 1.1) дещо ускладнене нерозвиненістю та суперечливістю чинного нормативно-правового поля.

На етапі підготовки ТЕО має бути розроблена юридична концепція здійснення ДПП, яка засновується на висновках за результатами проведеного правового аналізу можливих форм залучення в рамках державно-приватного партнерства (далі - ДПП) приватних інвестицій. Під час такого дослідження здійснюється оцінка наявності та достатності чинної нормативно-правової бази, що безпосередньо стосуються конкретної галузі/сфери, де застосовуватиметься ДПП.

Юридична концепція проекту ДПП базується також і на попередньому баченні державного партнера щодо розподілу ризиків державного і приватного партнера, що також передбачено і пунктом 3.4. Форми подання пропозиції, затвердженої наказом МЕРТ від 16.08.2011 №40 «Про затвердження форми подання пропозицій щодо здійснення державно-приватного партнерства»). В процесі підготовки ТЕО розподіл правових ризиків уточнюється при обговореннях з потенціальними приватними партнерами проекту (market sounding events).

До основних правових ризиків проекту ДПП відносяться:

- Ризики державного партнера: пов'язані з правом власності на об'єкт, отримання результатів проекту та прийняття рішень.
- Ризики, що можуть бути розподілені між сторонами: інфляція, нанесення шкоди навколишньому природному середовищу, пошкодження об'єкту, форс-мажорні обставини.
- Ризики приватного партнера: проектування, будівництво, експлуатація, фінансування та окупність на вкладений капітал, відхилення від графіку робіт.

Уточнення юридичної концепції також на основі проведеного розподілу ризиків державного та приватного партнерів, що дозволяє також визначити:

- Умови використання земельної ділянки (у тому числі розподіл відповідальності за організацію земельної ділянки для досягнення мети ДПП, наявність договорів оренди земельної ділянки тощо)
- Усі види джерел коштів, необхідних для здійснення компенсації приватному партнеру
- Умови проведення розрахунків з приватним партнером (підстави, на яких здійснюватиметься оплата
- Відповідальність за невиконання або неналежне виконання зобов'язань

- Взаємозв'язок між механізмом оплати та вимогами щодо показників діяльності (результатів виконання договору про партнерство) приватного партнера
- Стимули до якісного виконання приватним партнером вимог щодо показників його діяльності (результатів виконання договору про партнерство) (їх достатність відповідно до механізму оплати)
- Механізм коригування оплати, який у разі необхідності може бути використаний протягом дії договору, що пропонується укласти в рамках здійснення ДПП

3.10.1. Правові форми ДПП

Правова форма здійснення державно-приватного партнерства має в ідеалі відповідати двом основним вимогам: забезпечити для інвестора привабливість, безпеку інвестування в державну власність та реалізовувати основну ціль проекту. Враховуючи, що в рамках здійснення державно-приватного партнерства можуть укладатися договори про: концесію; спільну діяльність; а також і інші договори, дуже важливо на етапі підготовки ТЕО максимально точно визначитися з юридичної концепцією майбутнього ДПП. Це дозволить уникнути ризиків того, що проект не відбудеться або буде суттєво змінений в процесі підготовки, що, в свою чергу, вплине на фінансово-економічну частину ТЕО.

Вид договору, що буде укладений в рамках державно-приватного партнерства, визначається органом, який приймає рішення про здійснення державно-приватного партнерства.

Концесія - надання з метою задоволення громадських потреб уповноваженим органом виконавчої влади чи органом місцевого самоврядування на підставі концесійного договору на платній та строковій основі юридичній або фізичній собі (суб'єкту підприємницької діяльності) права на створення (будівництво) та (або) управління (експлуатацію) об'єкта концесії (строкове платне володіння), за умови взяття суб'єктом підприємницької діяльності (концесіонером) на себе зобов'язань по створенню (будівництву) та (або) управлінню (експлуатації) об'єктом концесії, майнової відповідальності та можливого підприємницького ризику.

Принципи концесійної діяльності:

- державні гарантії капіталовкладень концесіонера
- оплатне використання об'єкта концесії
- забезпечення законних прав та інтересів споживачів товарів (робіт, послуг), що надаються концесіонером
- стабільність умов концесійних договорів
- розподіл ризиків між сторонами концесійного договору.

Щодо особливостей концесії на будівництво та експлуатацію автомобільних доріг:

- Кабінет Міністрів України визначає об'єкти концесії у сфері будівництва та/або експлуатації автомобільних доріг і затверджує їх перелік.
- рішення щодо будівництва та/або експлуатації автомобільних доріг на умовах концесії приймає Кабінет Міністрів України на підставі техніко-економічного обґрунтування.

- Концесієдавцем виступає держава в особі Кабінету Міністрів України або орган виконавчої влади, уповноважений ним на проведення концесійного конкурсу, укладення концесійного договору та виконання зобов'язань, що випливають з нього.

Істотні умови концесійного договору представлені в Додатку 3.10.1.

Спільна діяльність:

За договором про спільну діяльність сторони (учасники) зобов'язуються спільно діяти без створення юридичної особи для досягнення певної мети, що не суперечить законам. Причому спільна діяльність може здійснюватися на основі об'єднання вкладів учасників (просте товариство) або без об'єднання вкладів учасників.

Такі договори можуть бути як двосторонніми, так і багатосторонніми, тобто без обмеження кількості учасників спільної діяльності.

Умови договору про спільну діяльність, у тому числі координація спільних дій учасників або ведення їхніх спільних справ, правовий статус виділеного для спільної діяльності майна, покриття витрат та збитків учасників, їх участь у результатах спільних дій та інші умови визначаються за домовленістю сторін, якщо інше не встановлено законом про окремі види спільної діяльності.

Законодавство не дає вичерпного переліку необхідних умов договору. Тому всі умови, які, на думку сторін, мають відношення до регламентації їх стосунків під час здійснення спільної діяльності, можуть бути визнані ними суттєвими і включені в текст договору.

3.10.2. Підсумки за параграфом 3.10

В процесі розробки розділу ТЕО стовно юридичної підготовки проекту ДПП повинно бути:

- Запропонований розподіл ризиків державного партнера і потенційного приватного партнера, пов'язані з правом власності на об'єкт, отримання результатів проекту та прийняття рішень, вплив інфляції, нанесення шкоди навколишньому природному середовищу, пошкодження об'єкту, форс-мажорні обставини, проектування, будівництво, експлуатація, фінансування та окупність на вкладений капітал, відхилення від графіку робіт тощо;
- Уточнена юридична концепція проекту ДПП;
- Визначено умови використання земельної ділянки (у тому числі розподіл відповідальності за організацію земельної ділянки для досягнення мети ДПП, наявність договорів оренди земельної ділянки тощо);
- Визначено види джерел коштів, необхідних для здійснення компенсації приватному партнеру;
- Описано умови проведення розрахунків з приватним партнером (підстави, на яких здійснюватиметься оплата.

Цей розділ ТЕО буде проаналізовано у відповідності до п.5.1 Методики.

§3.11 Управління проектом ДПП

3.11.1. Особливість управління проектом ТЕО

На етапі підготовки ТЕО важливо продумати систему управління та взаємодії державного та приватного партнерів під час здійснення ДПП. При цьому розробникам ТЕО слід взяти до уваги той факт, що система управління буде відображена не лише схематично в ТЕО, але її деякі елементи стануть частиною угоди ДПП.

Управління проектом ДПП передбачає управління ризиками в проекті. Але при побудові концепції управління ризиками проектів ДПП завжди має бути передбачений і формалізований постійний моніторинг ситуації, ефективний контроль за результатами, коригування кадрових стимулів, тощо.

В практичному плані ТЕО проекту ДПП має окреслювати систему управління проектом, що включає організаційну структуру, методи та інструменти управління.

До ключових інструментів управління проектом ДПП є план впровадження Проекту. Етап впровадження проекту охоплює період з моменту прийняття рішення щодо інвестування до початку випуску продукції/надання послуги і надалі. Дуже важливо проводити ретельне планування всіх робіт ще на етапі розроблення техніко-економічного обґрунтування, тому що будь-які відхилення від первинного плану можуть з легкістю піддати ризику проект ДПП.

Кожен ТЕО має окреслювати попередній план впровадження проекту (в подальшому план впровадження буде деталізований з переможцем конкурсу на впровадження проекту). План здійснення ДПП також включає і оцінки ресурсів, необхідних для реалізації (фінансова модель є частиною плану впровадження проекту). План реалізації проекту стане джерелом даних для оцінки прогресу, досягнутого в ході здійснення ДПП.

Планування впровадження проекту включає виконання наступних основних завдань:

- Визначення основних типів завдань на майданчику впровадження проекту ДПП та поза майданчиком, які необхідно виконати для впровадження проекту;
- Визначення логічної послідовності подій при виконанні робочих завдань;
- Підготовка почасових графіків реалізації певних етапів робіт, позиціонуючи всі завдання в часі і передбачаючи достатньо часу для виконання кожної окремої задачі;
- Визначення необхідних ресурсів для реалізації поставлених завдань та супровідних витрат;
- Підготовка бюджету на впровадження проекту ДПП та відповідних грошових потоків, які забезпечать наявність необхідних ресурсів для впровадження проекту ДПП;
- Документування всіх даних щодо імплементації проекту ДПП та витрат бюджету, що з цим пов'язані, також як і оновлення прогнозів плану впровадження проекту, що були зроблені в ТЕО.

Окрім Плану впровадження проекту ДПП важливою складовою системи управління проектом є організаційна структура. Організаційна структура проекту ДПП передбачає

впорядковану сукупність органів управління різних рівнів та їх взаємозв'язок та підпорядкованість. Організаційна структура має важливе значення для оперативного управління, узгодженості цілей для своєчасно поставлених цілей. Це особливо стосується державно-приватного партнерства, беручи до уваги, специфічність і довготривалість цих відносин.

При реалізації великих (масштабних) проектів ДПП пропонується створювати колективні (спільні з державними партнерами) органи управління, наприклад:

- Комітет по управлінню. Мета діяльності цього комітету – визначення стратегії, розгляд спірних питань, затвердження змін в угоді.
- Комітет з контролю за змінами. Цей комітет створюється в рамках проекту ДПП з метою аналізу та розгляду запитів на зміни.
- Комітет з аналізу спірних питань організується для вирішення спірних ситуацій і регулярного управління ризиками.

Інструменти управління ДПП є невід'ємною частиною Угоди ДПП. Необхідно усвідомлювати, що в будь-яких довгострокових відносинах відбуваються зміни. Але ДПП – це перш за все партнерство, тобто добровільне стале бажання взаємно здійснювати діяльність, в тому числі і спільно виявляти проблеми, негативні зміни, шукати їх вирішення. Це потребує створення розсудливої (тверезої) системи обігу достовірної управлінської інформації і своєчасного реагування на неї, яка дозволяє піднімати питання на відповідний рівень компетентності до того, як вони перейдуть у фазу спору чи судових розглядів.

3.11.1. Підсумки за параграфом 3.11

В процесі розробки розділу ТЕО стовно правової форми ДПП повинно бути:

- Запропоновано систему управління та взаємодії державного та приватного партнерів під час здійснення ДПП;
- Передбачена система управління ризиками в проекті, формалізовані органи моніторингу впровадження проекту, механізм коригування плану впровадження проекту ДПП;
- Окреслено інші методи та інструменти управління проектом ДПП.

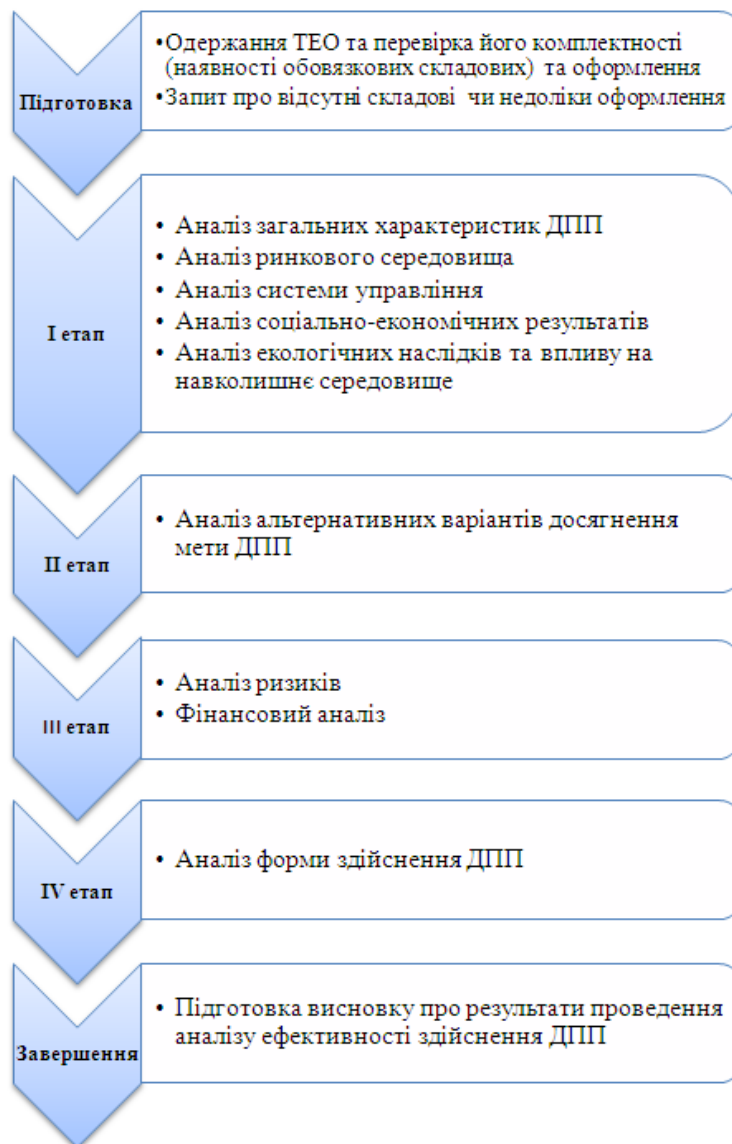
Цей розділ ТЕО буде проаналізовано у відповідності до п. 2.3 Методики.

Розділ 4: Застосування Методики

§4.1 Етапи проведення аналізу

Методика проведення аналізу ефективності здійснення ДПП, затверджена наказом Мінекономрозвитку від 27.02.2012р. №255 (Методика) передбачає аналіз ТЕО за послідовними етапами, кожний подальший з яких веде до більш глибокого аналізу та опрацювання проекту ДПП. Послідовність етапів наведена на Рис. 4.1.1.

Рис 4.1.1. Послідовність етапів проведення аналізу ефективності здійснення ДПП



При підготовці до проведення аналізу необхідно перевірити комплектність одержаного ТЕО, тобто ознайомитись зі змістом ТЕО та змістом кожного його розділу, звіряючи його склад із затвердженою Формою. Крім того, необхідно упевнитись, що надане ТЕО не є чорновим варіантом, орієнтовним, скороченим тощо, тобто є повноцінним підписаним відповідальними особами документом (опрацювання ТЕО є трудомістким процесом і в разі невиконання зазначених дій, доведеться витратити зайві зусилля, оскільки суб'єкти можуть постійно змінювати дані на «більш остаточні», офіційні, виправляти помилки, доповнювати тощо). Про виявлені некомплектність та неправильне оформлення ТЕО необхідно повідомити суб'єкта подання ТЕО та можливо запитати відповідні доопрацювання, якщо інші процедури не будуть офіційно встановлені.

Враховуючи великий обсяг інформації у ТЕО, необхідно організувати декількох спеціалістів для його опрацювання, один з яких координуватиме роботу інших. Він перевіряє комплектність, оформлення та резюме ТЕО, далі роботу розподіляють за відповідною кваліфікацією.

Методика передбачає заповнення контрольних таблиць (check-lists) на кожному етапі. Ці контрольні таблиці є опорою для оцінювачів ТЕО після їх заповнення увійдуть

до складу звіту про проведення аналізу ТЕО, який називається «Висновок про результати проведення аналізу ефективності здійснення ДПП». В процесі аналізу експерт робить нотатки, які увійдуть до текстової частини висновку чи до приміток.

Якщо у ТЕО викладено важливу інформацію, не охоплену контрольними таблицями, коментар щодо неї необхідно скласти у примітках.

§4.2 Оформлення результатів

Висновок про результати проведення аналізу ефективності здійснення ДПП (надалі – Висновок) доцільно розподілити на логічні частини. Нижче наведено можливі розділи Висновку та їх орієнтовний зміст. Технічні інструкції надаються у дужках як допоміжний текст, а таблиці, які необхідно подавати по тексту, зазначені курсивом тільки назвами з метою оптимізації тексту Посібника та винесені у Додаток 4.2.1 до нього, оскільки вони є стандартними і передбачені затвердженою Методикою.

Загальна інформація (основні відомості) про подане ТЕО

До (назва органу влади, урядової організації тощо) звернувся (назва організації суб'єкта) із проханням розглянути ТЕО проекту ДПП. Основні відомості:

Дата реєстрації подання ТЕО	
Дата виконання ТЕО	
Назва проекту	
Галузь*	
Запитувач аналізу ефективності	
Яке подання (первинне, повторне) на аналіз	
Ініціатор проекту ДПП	
Учасники проекту (українські, іноземні)	
Об'єкт ДПП	
Загальна орієнтовна вартість проекту	
Виконавець ТЕО	
Виконавці та назви субдосліджень, на які спирається ТЕО	
Які органи (організації, інстанції) розглядали, аналізували ТЕО і який загальний висновок	

*Зазначити відповідну галузь (сферу) застосування ДПП згідно з положеннями статті 4 Закону України «Про державно-приватне партнерство».

Виконавці аналізу

Група експертів у складі (надати склад) провела аналіз ефективності здійснення ДПП відповідно до Методики проведення аналізу ефективності здійснення ДПП, затвердженої наказом Мінекономрозвитку від 27.02.2012р. №255 (далі – Методика).

Результати першого етапу аналізу

В результаті проведення першого етапу аналізу виявлено повне (неповне) викладення інформації, достатньої для того, щоб зробити обґрунтоване узагальнене судження (обрати відповідне за одним з нижченаведених варіантів згідно із п.2.6 Методики):

- надана інформація в усіх суттєвих аспектах є повною та свідчить про доцільність здійснення ДПП – пропозиція ДПП є прийнятною;
- надана інформація є недостатньою та потребує суттєвого доповнення – пропозиція ДПП потребує доопрацювання;
- надана інформація свідчить про недоцільність здійснення ДПП – пропозиція ДПП є непринятною.

За результатами першого етапу складено нижченаведені контрольні таблиці Методики, які підтверджують зазначене вище обґрунтоване узагальнене судження:

Таблиця 1 Перевірка повноти та достатності викладення загальних характеристик

Таблиця 2 Перевірка повноти та достатності даних щодо кількісних та якісних характеристик ринкового середовища

Таблиця 3 Аналіз системи управління ДПП

Таблиця 4 Перевірка наявності, повноти та достатності інформації за базовими соціально-економічними показниками ДПП

Таблиця 5 Параметри перевірки повноти та достатності економічної оцінки

Таблиця 6 Показники перевірки оцінки вартості результатів, які не мають ринкової вартості у грошовому вираженні

Таблиця 7 Параметри перевірки оцінки економічних наслідків для заінтересованих сторін

Таблиця 8 Параметри перевірки даних щодо наявності вихідних екологічних умов здійснення ДПП

Запропонований проект ДПП вимагає (не вимагає) проведення екологічної експертизи, отже до цього Висновку додається (не додається) звіт про проведення екологічної експертизи.

(Якщо у експертів виникають важливі коментарі, зауваження, їх необхідно викладати у кожній відповідній частині Висновку, наприклад після відповідної таблиці.)

Результати другого етапу аналізу

В результаті проведення другого етапу аналізу виявлено повне (не повне) викладення інформації, достатньої для того, щоб зробити обґрунтоване узагальнене судження (обрати відповідне за одним з нижченаведених варіантів згідно із п.3.3 Методики):

результати перевірки даних фінансового аналізу свідчать про доцільність здійснення ДПП;

результати перевірки даних фінансового аналізу свідчать про недоцільність здійснення ДПП.

За результатами другого етапу складено нижченаведені контрольні таблиці Методики, які підтверджують зазначене вище обґрунтоване узагальнене судження:

Таблиця 9 Ключові параметри перевірки результатів порівняння альтернативних варіантів досягнення мети ДПП

(Після таблиці необхідно надати таке проміжне судження:)

Порівняльний аналіз варіантів підтверджує (не підтверджує) доцільність здійснення проекту як ДПП для досягнення поставленої мети.

Таблиця 10 Параметри оцінки ключових фінансових показників базової фінансової моделі

Таблиця 11 Параметри перевірки умов фінансування здійснення ДПП

Таблиця 12 Показники перевірки оцінки наслідків для заінтересованих сторін

(Якщо у експертів виникають важливі коментарі, зауваження, їх необхідно викладати у кожній відповідній частині Висновку, наприклад після відповідної таблиці.)

Результати третього етапу аналізу

В результаті проведення третього етапу аналізу згідно з п. 4.1 Методики виявлено повне (не повне) викладення інформації, достатньої для того, щоб виконати вимоги положень Методики виявлення ризиків, пов'язаних з державно-приватним партнерством, їх оцінки та визначення форми управління ними, затвердженої Постановою КМУ від 16.02.2011 №232. Відповідний звіт про можливі ризики здійснення державно-приватного партнерства, складений за цією методикою, є невід'ємною частиною цього Висновку та додається до цього.

Визначені та проаналізовані ризики є прийнятними (не прийнятними), тобто визнані такими, що не є (є) перешкодою для організації запропонованого ДПП.

Результати четвертого етапу аналізу

В результаті проведення четвертого етапу аналізу виявлено повне (не повне) викладення інформації, достатньої для того, щоб зробити обґрунтоване узагальнене судження (обрати відповідне за одним з нижченаведених варіантів згідно із п.5.2 Методики):

надана інформація в усіх суттєвих аспектах є повною та свідчить про доцільність здійснення ДПП – пропозиція ДПП є прийнятною;

надана інформація є недостатньою та потребує суттєвого доповнення – пропозиція ДПП потребує доопрацювання;

надана інформація свідчить про недоцільність здійснення ДПП – пропозиція ДПП є непринятною.

За результатами четвертого етапу складено нижченаведену контрольну таблицю Методики:

Таблиця 15 Параметри аналізу форми здійснення ДПП

(Якщо у експертів виникають важливі коментарі, зауваження, їх необхідно викладати у кожній відповідній частині Висновку, наприклад після відповідної таблиці)

Примітки

(В довільній формі зазначити результати виявлених та проаналізованих особливостей або додаткових даних, не охоплених вище окресленими етапами аналізу.)

Остаточне обґрунтоване узагальнене судження

Дані ТЕО поетапно перевірені в повному обсязі, про що зроблено відповідні відмітки за нижченаведеною Таблицею 16 Методики.

Таблиця 16 Основні показники для підготовки висновку про результати проведення аналізу ефективності

Відповідальність осіб, що надали цей висновок, обмежується обсягами ТЕО, його змістом та достовірністю інформації. За достовірність даних ТЕО несе відповідальність особа, що його підписала.

(Приклад формулювання позитивного висновку)

ВИСНОВОК:

ЗАПРОПОНОВАНИЙ ПРОЕКТ ДПП Є В ЦІЛОМУ ПРИЙНЯТНИМ ЗА ВСІМА ПОКАЗНИКАМИ АНАЛІЗУ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗДІЙСНЕННЯ ДПП, а саме є:

- необхідним суспільству та соціально-економічній системі країни,
 - фінансово здійсненним,
 - юридично правомірним, не має законодавчих обмежень, які забороняють або суттєво ускладнюють здійснення ДПП,
 - відповідає національним пріоритетам ДПП,
 - забезпечує досягнення мети в процесі здійснення ДПП,
 - надає позитивний фінансовий результат (показники NPV, IRR), прийнятний для приватного партнера,
 - надає позитивний фінансовий результат (показники NPV, IRR) для державного партнера
- (!АБО!)
- не надає позитивний фінансовий результат (показники NPV, IRR) для державного партнера, але надає бажаний позитивний соціально-економічний ефект,
 - забезпечує оптимальний розподіл ризиків між державним і приватним партнерами під час здійснення ДПП,
 - передбачає систему управління екологічними ризиками під час здійснення ДПП, яка попереджує виникнення катастроф та будь-яких негативних наслідків впливу на навколишнє природне середовище.

Додатки:

Звіт про проведення екологічної експертизи

Звіт про можливі ризики здійснення державно-приватного партнерства

(Посади, підписи та ППБ експертів і уповноваженої особи, скріплені печаткою. Сторінки пронумеровані і прошиті.)

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Алпатов А. А., Пушкин А. В., Джапаридзе Р. М. Государственно-частное партнерство. Механизмы реализации/ М.: Альпина Палишер, 2010.
2. Аньшин В. М. Инвестиционный анализ/Академия народного хозяйства при Правительстве РФ. – М.: Дело, 2004.
3. Берет В., Хаврапек П. М. Руководство по подготовке промышленных технико-экономических исследований. — М.: Интерэксперт, 1995.
4. Блех Ю., Гетце У. Инвестиционные расчеты / Под редакцией А. М. Чуйкина, Л. А. Галютина. — Калининград: Янтарный сказ, 1997.
5. Варнавский В. Г. Партнерство государства и частного сектора: формы, проекты, риски. /М.: Наука, 2005. С. 28, 36
6. Газеев М.Х., Смирнов А.П., Хрычев А.Н. Показатели эффективности инвестиций в условиях рынка. — М.: ПМБ ВНИИОЭНГа, 1993.
7. Гитмап Л. Дж., Джонк М. Д. Основы инвестирования. — М.: Дело, 1998.
8. Государственно-частное партнерство в инфраструктуре: практическое пособие для органов государственной власти. /Дж.Делмон при поддержке проекта МБРР для Казахстанского Центра ГЧП, 2010.
9. Государственно-частное партнерство в коммунальном хозяйстве. /Мартусевич Р.А., Сиваев С. Б., Хомченко Д. Ю. при поддержке USAID/ М.:Фонд «Институт экономики города», 2006.
10. Государственно-частное партнерство в Украине. 2-е изд./Ребок В./Киев: Арцингер, 2010.
11. Государственно-частное партнерство. Теория и практика. Учебное пособие /Колл.авт. Института государственного и муниципального управления Государственного университета /М. – Высшая школы экономики, 2010.
12. Грант Р. М. Современный стратегический анализ – 5-е изд./С-Пб.: Питер, 2008.
13. Данько К., Громыко И. Государственно-частное партнерство в сфере здравоохранения и образования в условиях финансового кризиса // Государственно-частное партнерство. Приложение к журналу «Корпоративный юрист». 2009. № 5.
14. Данько К., Сучкова В. Государственно-частное партнерство в коммунальной сфере в условиях кризиса // Государственно-частное партнерство. Приложение к журналу «Корпоративный юрист». 2009. № 5.
15. Екологічне управління: Підручник / В. Я. Шевчук, Ю. М. Саталкін, Г. О. Білявський та ін. — К.:Либідь, 2004. — 432 с.
16. Емельянов А. М. Оценка значения социальной ставки дисконтирования для России и проведение межстрановых сравнений // Финансы и кредит. — 2007. — №46.
17. Завлин П. Н. Оценка экономической эффективности инвестиционных проектов: Современные подходы. — СПб.: Наука, 1995.
18. Завлин П. Н., Васильев А. В. Оценка эффективности инноваций. — СПб.: Издательский дом «Бизнес-пресса», 1998.
19. Клейнер Г. Б., Смоляк С.А. Эконометрические зависимости: принципы и методы построения/М.: Наука, 2000.
20. Ковалев В. В. Методы оценки инвестиционных проектов. — М.: Финансы и статистика, 2000. С. 54.
21. Максимов В. Государственно-частное партнерство в транспортной инфраструктуре. Критерии оценки концессионных конкурсов/М.: Альпина Палишер, 2010.
22. Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиций и их отбору для финансирования. Официальное издание. — М., 2000.
23. Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов/

- Институт системного анализа РАН, Центральный экономико-математический институт РАН/Третья редакция, М.: 2004. (изначально утв. Минэкономики РФ, Минфином РФ, ГК РФ по строительной, архитектурной и жилищной политике № ВК 477 от 21.06.1999 г.)
24. Методические рекомендации по созданию и организации деятельности региональных центров государственно-частного партнерства в субъектах Российской Федерации. Внешэкономбанк. Центр государственно-частного партнерства. Проект. М., 2009.
 25. Миндич Д. А. Финансы растущего бизнеса. — М.: ЗАО «Эксперт РА», 2007.
 26. Н. А. Игнатюк. Государственно-частное партнерство/М.: Юстиц-Информ, 2012.
 27. Основы инновационного проектирования: учебное пособие/В. А.Сергеев, Е. В. Кипрчанская, Д. К.Подымало; под ред. Д-ра техн.наук. В. А. Сергеева. — Ульяновск: УлГТУ — 2010.
 28. Панкратов А.А. Государственно-частное партнерство в современной практике. Основные теоретические и практические проблемы/М.: Анкил, 2010.
 29. Руководящие положения, касающиеся социально-экономических затрат и выгод для оценки проектов в области транспортной инфраструктуры/Издание ЕЭК ООН/Нью-Йорк-Женева — 2003.
 30. Финансовый анализ деятельности фирмы. — М.: Ист-сервис, 1994.
 31. Фляйшер К., Б. Бенсуссан. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе./М.: Бином.Лаборатория знаний, 2005.
 32. Цлаф В. Оценка некоммерческих инвестиционных проектов // Новые рынки. 2002. № 3.
 33. Экологическая оценка инвестиционных проектов. Методическое пособие/ РПОИ ЦПРП при содействии МБРР/М: 2000г.

Джерела іноземною мовою

34. Anderson, D. R., D. J. Sweeney and T. A. Williams. 2011. Statistics for Business and Economics, 11th edition. South-Western College Pub.
35. Anderson, D. R., D. J. Sweeney, T. A. Williams and J. D. Camm. 2009. Quantitative Methods for Business. South-Western College Publishing.
36. Ankarath, N., K. J. Mehta, T. P. Ghosh and Y. A. Alkafaji. 2010. Understanding IFRS Fundamentals: International Financial Reporting Standards. Wiley.
37. Armstrong, J. S., M. Adya & F. Collopy (2001), Rule-based forecasting: Using judgment in time-series extrapolation, in J. S. Armstrong (ed.), Principles of Forecasting. Norwell, MA: Kluwer Academic Press.
38. Bach, S. and K. Sisson. 2000. Personnel Management: A Comprehensive Guide to Theory and Practice. Blackwell Publishing.
39. Berkun, S. 2005. The Art of Project Management. O'Reilly Media.
40. Bianconi, M. 2003. Financial Economics, Risk and Information: An Introduction to Methods and Models. World Scientific Publishing Company Inc.
41. Brickman, L. 1989. Mathematical Introduction to Linear Programming and Game Theory (Undergraduate Texts in Mathematics). Springer.
42. Brigham, E. F. 2007. Financial Management: Theory & Practice (with Thomson ONE - Business School Edition 1-Year Printed Access Card). Southwestern.
43. Brigham, E. F. and J. F. Houston. 2003. Fundamentals of Financial Management. South-Western
44. Cummings, S. and D. Wilson. 2003. Images of Strategy. Blackwell Publishing.
45. Dielman, T. E. 2000. Applied Regression Analysis for Business and Economics. Duxbury Press.
46. Dobson, P. and K. Starkey. 2004. Strategic Management: Issues and Cases. Blackwell Publishing.
47. Droms, W. G. 2003. Finance And Accounting For Nonfinancial Managers: All The Basics You Need to Know. Perseus Publishing.
48. Ghauri, P. N., K. Gronhaug and I. Kristianslund. 1995. Research Methods in Business Studies: A

- Practical Guide. Prentice-Hall.
49. Giarratano, J. C. and G. D. Riley. 1998. Expert Systems: Principles and Programming. Course Technology.
 50. Guide to cost-benefit analysis of investment projects. Eupean Commision. 2008.
 51. Hitchner, J. R. 2003. Financial Valuation, Textbook and Workbook: Applications and Models (Wiley Finance). John Wiley & Sons.
 52. Hunton, J. E., S. M. Bryant and N. A. Bagranoff. 2004. Core Concepts of Information Technology Auditing. John Wiley & Sons.
 53. James R. Martin Chapter 11 Conventional Linear Cost Volume Profit Analysis
BEP Management and Accountign Web(<http://maaw.info/>)
 54. Johansson, P. 1994. Cost-Benefit Analysis of Environmental Change. Cambridge University Press.
 55. Kerzner, H. 2005. Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. Wiley.
 56. Kohyama H. Selecting Discount Rates for Budgetary Purposes. Harvard Law School, Federal Budget Policy Seminar, Briefing Paper No. 29, 2006.
 57. Kula E. Estimation of a Social Rate of Interest for India. Journal of Agricultural Economics Volume 55, No. 1, 2004, pp. 91–99.
 58. Laguna, M. and J. Marklund. 2004. Business Process Modeling, Simulation, and Design. Prentice-Hall.
 59. Lopez H. The Social Discount Rate: Estimates for nine Latin American countries. The World Bank, Policy Research Working Paper 4639, 2008.
 60. Makridakis, S., Wheelwright, S., and Hyndman, R.J. (1998), *Forecasting: methods and applications*, Wiley: New York.
 61. Marchand M. Discount rates and shadow prices for public investment, North-Holland. Journal of Public Economics 24, 1984, pp. 153–169.
 62. Oakshott, L. 2009. Essential Quantitative Methods: For Business, Management and Finance. Palgrave Macmillan.
 63. Paul F. Steinberg. New approaches to casual analysis in policy research.
 64. Pearce D.W., Ulph. D. A Social Discount Rate for the United Kingdom // CSERGE Working Paper 95–01. Centre for Social and Economic Research on the Global Environment, University of East Anglia, UK. — 1995.
 65. Price C., Nair C. Social discounting and the distribution of project benefits. J. Dev. Stud. 21, 1985, pp. 525–532.
 66. Rambaud S.C., Torrecillas M. Some considerations on the social discount rate. Environmental Science and Policy 8, 2005, pp. 343–355.
 67. Science in Marketing, George Schwartz (Ed.), New York: John Wiley, 1964.
 68. Verbeek M. A guide to modern econometrics, 3th ed., Ch. 7.2, 2008.

ДОДАТКИ

Додаток 1.1.1 Поняття BOT (Built-Operate-Transfer) та його різновиди

BOT – Build–Operate–Transfer (будувати-експлуатувати- передати) – це така форма проектного фінансування, за якою приватний партнер отримує концесію від державного партнера з правом фінансування, проектування, будівництва та експлуатації об'єкта, зазначеного у договорі концесії, впродовж визначеного періоду, за який приватний партнер відшкодовує свої інвестиції, а також витрати на експлуатацію та обслуговування, понесені впродовж проекту до кінця дії договору. Далі, після закінчення проекту ДПП (договору концесії) об'єкт передається державному партнеру і продовжує свою життєдіяльність.

Основні різновиди BOT:

BOOT (build–own–operate–transfer) (будувати-володіти-експлуатувати-передати) – відмінністю від BOT є те, що приватний партнер володіє об'єктом поки діє договір концесії.

DBOT (design–build–operate–transfer) (проекувати-будувати-експлуатувати-передати) – відмінністю від BOT є зобов'язання приватного партнера здійснити проектування.

BOO (build–own–operate) (будувати-володіти-експлуатувати) – особливість полягає у тому, що об'єкт знаходиться у володінні приватного партнера впродовж проекту ДПП. Буває так, що завершення проекту ДПП є кінцем життєдіяльності об'єкту (наприклад, телекомунікаційні проекти, телерадіокомпанії).

BLT (build–lease–transfer) (будувати-орендувати-передати) – приватний партнер будує за свої кошти об'єкт та надає його в оренду державному партнеру (який несе відповідальність за експлуатацію), отримує орендну платню, відшкодовуючи свої вкладення, а в кінці періоду договору оренди за передбаченою ціною передає об'єкт державному партнерові (доцільно, коли крайній ризик досить високий і приватний партнер перестраховується тим, що має права власності на об'єкт та не несе операційних ризиків).

DBFO (design–build–finance–operate) (проекувати-будувати-фінансувати-експлуатувати) – приватний партнер проектує, будує, організовує фінансування та встановлює збір платежів за користування споживачами, та експлуатує об'єкт на певних умовах, а власником і розпорядником об'єкту є державний партнер (найчастіше це платні, як правило, швидкісні або найкоротші автошляхи).

DCMF (design–construct–manage–finance) (проекувати-будувати-управляти-фінансувати) – приватний партнер проектує, будує, сприяє управлінню, надає кошти, але не експлуатує об'єкт в силу певних вимог, наприклад, суспільної безпеки (пенітенціарні установи, особливі лікувальні заклади, лабораторії, тощо).

Додаток 2.1.1 Форма техніко-економічного обґрунтування здійснення державно-приватного партнерства

ЗАТВЕРДЖЕНО
Наказ Міністерства
економічного
розвитку
і торгівлі України
27.02.2012 № 255

ФОРМА

техніко-економічного обґрунтування здійснення державно-приватного партнерства

1. Резюме, загальна характеристика здійснення державно-приватного партнерства (далі - ДПП).
- 1.1. Передумови здійснення ДПП.
- 1.2. Мета та проблеми, які повинні бути розв'язані в результаті здійснення ДПП.
- 1.3. Відповідність ознакам ДПП.
- 1.4. Відповідність стратегічним пріоритетам розвитку держави / регіону.
- 1.5. Об'єкт ДПП.
- 1.6. Учасники ДПП (опис приватного партнера, сфери його діяльності, перспектив розвитку; опис державного партнера, достатності його повноважень).
- 1.7. План здійснення ДПП (перелік, обсяги, строки тощо).
- 1.8. Система управління ДПП.
- 1.9. Правові засади здійснення ДПП (нормативно-правові акти, які регулюють здійснення ДПП у відповідній сфері чи щодо відповідного об'єкта тощо).
2. Соціально-економічна оцінка здійснення ДПП.
- 2.1. Характеристика ринкового середовища (показники попиту та пропозиції, тенденції, ціноутворення, цільові групи споживачів, технології, інші характеристики ринку, що стосуються специфіки здійснення ДПП).
- 2.2. Соціальна оцінка (аналіз території, населення, що перебуватимуть у сфері впливу ДПП, соціальні наслідки здійснення ДПП тощо).
- 2.3. Економічна оцінка (економічні вигоди та втрати від здійснення ДПП, економічна чиста приведена вартість (ENPV), економічні наслідки для учасників ДПП тощо).
- 2.4. Екологічна оцінка (вплив здійснення ДПП на навколишнє природне середовище, заходи, спрямовані на мінімізацію негативних наслідків, тощо).
3. Фінансова оцінка.
- 3.1. Альтернативні варіанти досягнення мети ДПП (із порівнянням переваг та недоліків, фінансового ефекту, ризиків, технічних та технологічних аспектів тощо).
- 3.2. Ключові фінансові показники (індекс прибутковості (PI), чиста приведена вартість (NPV), внутрішня норма рентабельності (IRR), дисконтований період окупності (DPP)).

- 3.3. Фінансування ДПП (джерела, умови тощо).
- 3.4. Державна підтримка (необхідність, форма, обсяг тощо).
- 3.5. Співвідношення доходів та витрат державного / місцевого бюджетів (прогнозні витрати та надходження до бюджетів з розбивкою за роками).
- 4. Оцінка ризиків здійснення ДПП.
 - 4.1. Види ризиків, пов'язаних із здійсненням ДПП.
 - 4.2. Якісна та кількісна оцінка ризиків.
 - 4.3. Розподіл відповідальності між учасниками ДПП.
 - 4.4. Заходи мінімізації (ліквідації) наслідків виникнення ризиків.
- 5. Форма здійснення ДПП (обґрунтування).
- 6. Істотні умови договору, що пропонується укласти в рамках здійснення ДПП (права, обов'язки та відповідальність сторін, умови використання земельної ділянки, умови заміни приватного партнера, звітування, розірвання тощо).
- 7. Висновки.

Додаток 3.3.1 Аналіз конкуренції

У разі здійснення ДПП у сфері розвідки та добування корисних копалин, туризму, машинобудування та інших сфер, прийнятних для ДПП, який характерні більше ринкових ознак, ніж сфері муніципальної інфраструктури, рекомендується включити до маркетингового дослідження більшу кількість параметрів, змістивши акцент на конкурентному збуті продукту.

Так, ідентифікувавши елементи системи маркетингу, їх можна проєціювати за такими векторами маркетингового дослідження:

- Оцінка структури цільового ринку
- Аналіз споживачів та сегментація ринку
- Аналіз каналів збуту
- Аналіз конкуренції
- Аналіз соціально-економічного середовища
- Корпоративний (внутрішній) аналіз
- Прогнозування ринку
- Висновки, перспективи та ризики

Вектори 1, 2, 3 згадані у параграфі 3.3 цього Посібника. Стосовно 4, 5, 6, рекомендуємо використовувати нижченаведені параметри.

Стосовно аналізу конкуренції

При аналізі конкурентів розробник концентрує увагу на основних окремих конкурентах або групах конкурентів, що характеризуються схожою поведінкою. Основні питання для аналізу:

- Які наявні конкуренти (в яких зрізах ринку перетинаються інтереси маркетингу)?
- Як конкуренти використовують свій маркетинговий інструментарій?
- Які цільові групи (сегменти) вони освоюють і наскільки широко?
- В яких сегментах вони особливо сильні і де їх слабкі сторони?

Характеристика конкурентів дається на основі аналізу наступної інформації:

Загальна інформація про конкурента.

Позиція конкурента: загальний обсяг продажів; обсяг продажів в найважливіших сегментах; загальна частка на ринку; частки ринку в найважливіших сегментах, витрати на маркетинг.

Перший етап аналізу

Які цілі конкурентів?

Яка поведінка конкурентів?

Як конкуренти оцінюють свій власний стан на ринку?

Які сильні і слабкі сторони конкурентів?

Другий етап аналізу - основні сильні і слабкі сторони конкурентів відносно проекту.

Таблиця Д 3.3.1

Сильні та слабкі сторони проекту

Порівняльна оцінка з власним підприємством				
Маркетинговий комплекс	Гірше	Однаково	Краще	Примітки
Продукт Ширина продуктового комплексу Глибина продуктового комплексу Якість Дизайн Упаковка Технічне обслуговування, сервіс Гарантійне обслуговування				
Ціна Позиціонування ціни Знижки Умови платежів Умови фінансування				
Просування Реклама Персональні продажі Стимулювання збуту Політика відносно торгової марки "Паблік рилейшнз"				
Збут Канали збуту Щільність збуту Цикл замовлення Товарні запаси, транспорт				

Стосовно аналізу соціально-економічного середовища

Розробник ТЕО аналізує галузеве (секторальне) та соціально-економічне середовище проекту. Основні питання аналізу – які ключові фактори успіху в конкурентному середовищі і які основні можливості та ризики для даної галузі чи сектора економіки. Орієнтовний набір показників та методи оцінки представлено в Таблиці Д 3.1.2

Таблиця Д 3.3.2.

Показники аналізу соціально-економічного та галузевого середовища проекту

Група факторів	Дуже непривабл иво	Не дуже привабли во	Нейтраль но	Деяка привабли вість	Дуже привабли во
Ринкові фактори					
Розмір ринку					
Темп росту ринку і його потенціал					
Циклічність попиту					
Сезонність попиту					
Чутливість цін					
Прибутковість виробництва					
Диференціація продукту					

Група факторів	Дуже непривабл иво	Не дуже привабл иво	Нейтраль но	Деяка привабл ивість	Дуже привабл иво
Фактори конкуренції					
Наявність рівних конкурентів					
Інтенсивність конкуренції					
Ступінь спеціалізації конкурентів					
Труднощі входу в галузь нових фірм					
Труднощі виходу з галузі					
Змінюваність долі ринку					
Рівень інтеграції (вертикальної, горизонтальної)					
Наявність товарів-замінників					
Завантаженість потужностей					
Бар'єри входу в галузь					
Ефект масштабу (можливість економії на постійних витратах)					
Потреба в інвестиціях					
Зв'язаність споживачів з постачальниками					
Наявність каналів розподілу					
Доступність каналів розподілу					
Доступ до сировини					
Державний протекціонізм					
Соціальні, культурні, організаційні бар'єри					
Бар'єри виходу із галузі					
Державні та соціальні обмеження					
Можливість соціальних проблем					
Спеціалізація устаткування					
Залежність від стратегічних взаємовідносин					
Взаємовідносини з постачальниками					
Місцеві постачальники					
Матеріали-замінники					
Інтенсивність конкуренції серед постачальників					
Іноземні постачальники					
Рівень вертикальної інтеграції з постачальниками					
Технологічні фактори					
Рівень технічних новацій					
Складність продукції, виробництва					
Патенти, інтелектуальна власність					
Капіталомісткість і наукомісткість продукції					
Макроекономічні фактори					
Інфляція					
Валютна стабільність					

Група факторів	Дуже непривабл иво	Не дуже привабли во	Нейтраль но	Деяка привабли вість	Дуже привабли во
Рівень соціальної компенсації					
Кваліфікація робочої сили Законодавчі загрози					
Ступінь державного регулювання					
Оподаткування					
Підтримка та субсидії держави					
Іноземні інвестиції					
Соціальні фактори					
Дисципліна працівників					
Демографічні зміни					
Ступінь охоплення профспілками					
Відносини працівників з керівництвом					

Таблиця Д 3.3.3.

Стосовно корпоративної (внутрішньої) оцінки підприємства

Група факторів	Сильні сторони	Слабкі сторони	Висновок
Умови маркетингу • Продукт • Ціноутворення • Розподіл продукту • Просування НДДКР • Інвестиції в НДДКР • Дослідницька діяльність • Конструкторські розробки • Захист інтелектуальної власності Виробництво • Гнучкість. • Виробничі потужності • Ресурси • Технологічний процес • Планування та організація виробництва Фінанси • Капітал та його структура • Ліквідність • Доходність • Оборотність Кадри • Кваліфікація • Соціальні аспекти • Трудові взаємовідносини Управління та організація • Контроль стану середовища • Техніка безпеки на робочому місці • Стандарти якості продукції • Аудит, внутрішній контроль • Організаційний розвиток			

Додаток 3.3.2 Управлінський огляд методів прогнозування

Методи	Огляд	Примітка
Методи, засновані на судженнях (якісна оцінка)		
1. Експертне судження (Unaided judgment)	Засновується на висновках високо кваліфікованого обізнаного експерта. Це й метод можна застосувати, якщо експерт є неупередженим, кардинальних змін не очікується, взаємозв'язки між змінними чіткі (напр., ціна знижується, попит зростає), експерт володіє привілейованою інформацією, експерт відстежує свої прогнози і має статистику влучних прогнозів.	Інтуїтивна складова точності досить велика, але цей метод є майже завжди першим кроком на етапі ідентифікації – запит експерту, щоб дізнатись хоча б чи є зміст подальшого опрацювання. які методи краще застосувати.
2. Віртуальні ринки (prediction markets)	Штучні ринки, створені (напр. на базі інтернету) для справжнього (або несправжнього) пропонування продукту з метою виявлення чи будуть покупці давати певну ціну за нього та відстежування змін ціни, обсягів продажу тощо.	Часто використовуються, але немає емпіричних досліджень точності таких прогнозів порівняно з іншими методами (напр. методом традиційних груп)
3. Делфі (Delphi) як підвид виділяють метод експертної думки топ-менеджменту (jury of executive method)	Винайдений корпорацією RAND з метою агрегування квінтесенції знань порізаних експертів, уникаючи методу традиційних груп (через те що, останні завжди пов'язані з втратою часу на фактичні зібрання та ймовірністю психологічного тиску (буллінгу). Адміністратор прогнозу вишукує (наймає) експертів (5-20), запитує в них свої прогнози за заданими показниками із їхнім обґрунтуванням, агрегує, виводить загальний знеособлений прогноз разом із обґрунтуваннями та поширює серед всіх учасників. Експерти опрацьовують отримані прогнози і знову дають свої бачення, коментарі з обов'язковим обґрунтуванням. Так повторюються 2-3 раунди. Прогноз по Делфі є як правило медіаною або модою остаточних прогнозів експертів.	Прогнози по Делфі є більш точними ніж прогнози за методами "експертне судження, віртуальні ринки та традиційні групи". Метод експертної думки топ-менеджменту вирізняється тим, що до панелі експертів запрошуються досвідчені топ-менеджери корпорацій, з багатодесятирічним досвідом у прогнозованій сфері.
4. Структуровані аналоги (structured analogues)	Результати минулих подібних ринкових дій є основою для прогнозування (напр. виведення аналогічного продукту на ринок іншої країни). Основна вимога: адміністратор прогнозу повинен скласти чіткі критерії підбору аналогів (структурувати параметри), на основі яких експерти будуть виявляти аналоги, описувати характерну їм ситуацію та давати обґрунтований прогноз. Завдяки уніфікованим критеріям вдається	Метод вимагає ідентифікації аналогів. У разі відсутності прямих аналогів і при пошуку відносних аналогів є ризик вичленення хибних критеріїв відбору аналогів і як наслідок виведення хибного прогнозу.

Методи	Огляд	Примітка
	уникати суб'єктивного підбору аналогів експертами. Адміністратор виводить прогноз на основі найчастіших аналогічних ситуацій, виявлених експертами.	
5. Теорія ігор (game theory)	Аналізується взаємодія всередині групи раціональних учасників процесу, які діють згідно з певними стратегіями. Необхідно виявити: хто учасники (гравці), які стратегії вони можуть використовувати, коли вони вчиняють дії, що вони готові принести у жертву заради отримання своєї вигоди (досягнення мети). В процесі гри виявляється послідовність поведінки учасників в залежності від зміни параметрів гри. Цей метод гарно викладається у математичних моделях (алгоритмах).	Не дивлячись на складні механізми (алгоритми) множинного вибору, точність не перевищує точність за методами експертного аналізу.
6. Експертна декомпозиція (judgmental decomposition)	При прогнозуванні комплексного показника пропонується декомпонувати його на логічні складові, які легше спрогнозувати відокремлено, використовуючи методи, що найбільш підходять для кожної складової. Зробивши прогноз складових, результат узагальнюється і зводиться для комплексного показника.	Декомпозиція дає більш точний прогноз складових, отже точність прогнозу комплексного показника підвищується (напр. важче прогнозувати зразу продаж нового бренду, ніж спочатку його складові - обсяги продаж по галузі, частку ринку, підхожу ціну за одиницю тощо)
7. Експертне автомоделювання (judgmental bootstrapping)	Кожен експерт групи висловлює параметри (критерії, інформаційні ресурси), які він використовує для своїх суджень щодо заданого об'єкта, і надає свій експертний прогноз за певними фактичними чи гіпотетичними ситуаціями (кейсами). Отримані від експертів дані зводять у модель (комп'ютеризовану), аналізуючи експертні прогнози судження за означеними параметрами за допомогою регресійних рівнянь. Суть полягає у тому, зпроєційована модель "розуму експерта" застосовує однотипні критерії більш неупереджено та неухильно ніж людина, яка може суб'єктивно відхилятися від своїх критеріїв.	Автомоделювання застосовне, коли виводиться новітній продукт (напр. надтехнологічний телекомунікаційний пристрій) і дані для залежних змінних неможливо отримати, або коли наявні дані не достатньо диверсифіковані для уведення їх в економетричні моделі. Цей метод має зворотній вплив на експертів - модель показує вагомість параметрів (критеріїв) та як вони застосовують вагомість у своїх судженнях. Оцінивши результат такої математично обробки їх суджень, експерти можуть відкоригувати модель.

Методи	Огляд	Примітка
8. Експертні системи (expert systems)	Система передбачає зведення (структурування) певних правил прогнозування, що використовуються експертами, в комбінації з правилами, генерованими емпіричними розрахунками. До таких систем включають отриману від експертів інформацію про те, як вони покроково здійснюють прогнозування (процедури), емпіричні (розраховані) оцінки взаємозв'язків якщо вони є в наявності як результати структурованого аналізу (напр. як економетричних розрахунків). Сюди можуть бути додані елементи методів "експертного судження, спільного аналізу, моделювання".	Експертна система дає більш точний прогноз ніж інші експертні методи, але є високоаварійною. Крім того, підходить для ситуацій де можна виводити чіткі процедури (правила) прогнозування.
9. Симульована взаємодія (simulated interaction)	Адміністратор прогнозу складає прогнозовану ситуацію, описує маркетингові цілі, визначає інструментарій, яким можуть користуватись учасники симуляції. Учасників симуляції обирають за критеріями подібності до тих суб'єктів, поведінку і рішення яких необхідно зпрогнозувати.	Симуляція добре застосовна там, де необхідно зпрогнозувати свою переговорну поведінку (зустріч із споживачами, переговори з оптовими дистрибуторами, посередниками тощо). Добре підготовлена за допомогою експертної допомоги симуляція є більш надійним прогнозом, ніж висновки самостійних експертів, оскільки імпровізація учасників миттєвий зворотній зв'язок з двох сторін.
10. Дослідження намірів та очікувань (intentions and expectations survey)	Дослідження сфокусоване на отримання відповідей: як суб'єкти мають намір вчинити в певній ситуації, і як вони очікують вчинити. Різниця між намірами і очікуваннями полягає у тому, що прогноз очікувань може не співпадати з намірами (усвідомлених намірів щодо якихось дій може не бути зараз, але очікування непередбачуваних подій дає підстави прогнозувати дії). Адміністратор готує анкети для опитування респондентів, в яких даються варіанти відповідей за конкретними ситуаціями. Після обробки анкет, дані агрегуються в прогнозні показники. Основні умови успішності дослідження очікувань: відповіді будуть надані, вчинки (поведінка) є важливими для самого респондента, вчинки (поведінку) чітко заплановані (варіанти відповідей), план вчинків перевірений на коректність, респондент в змозі виконати заплановані вчинки, ймовірність зміни плану вчинків дуже низька.	Таке дослідження дозволяє охопити велику кількість респондентів (підбираються за певними критеріями), але важливо до опитування провести роботу з аудиторією (напр. пояснення щодо причини і наслідків підвищення тарифів, або демонстрації нових продуктів тощо).

Методи	Огляд	Примітка
11. Сумісний аналіз (conjoint analysis)	Сумісний аналіз дозволяє виявити які конкретні параметри (рис) продукту споживачі більше цінують (надають перевагу). При підготовці такого дослідження складаються попарні характеристики продуктів і респондент обирає серед нееквівалентних параметрів той, який йому видається важливішим (найбільш підходящим) та пояснює вибір за заданими поясненнями.	Споживач демонструє свій точний вибір, так як би він це робив в реальній ситуації. Це особливо важливо при уведенні нового (кардинальний зміні) продукту.
Методи, засновані на кількісному аналізі		
1. Екстраполяція (extrapolation)	Засновується на аналізі історичних даних, внесених до бази даних. Математична модель будує математичну функцію за повторюваними закономірностями між заданими історичними показниками (змінними) та дає прогноз на заданий період (вибудовує продовження мат.функції). Експоненціальне згладжування (вирівнювання) найбільш частий метод статистичної екстраполяції. За потребою обирається вид екстраполяції (лінійна, багаточленна (поліноміальна), конічна (другого порядку), лекальна (french curve).	Математична модель виводить точний результат, але він суворо обмежений рамками розрахунків за заданими параметрами, без аналітичного опрацювання, але воно позбавлене ризику людської упередженості. Дані таких моделей можуть бути "сліпими". Потребує великого масиву даних, але є швидким та дешевим способом отримання результату. Ідеально підходить для відстежування трендів при реалізації великої номенклатури продуктів.
2. Кількісний аналіз аналогів (quantitative analogues)	Засновується на тому, що необхідно підібрати аналогічні ситуації, за якими можливо сформулювати масив даних і далі застосувати екстраполяцію для прогнозування. Якщо модель на основі даних аналогів дає можливість прогнозування цільової ситуації, обирають середні значення. Якщо ні, будується окремо модель для аналогів і модель для цільової ситуації, потім моделі комбінуються і дані зводяться.	Важливо вірно підібрати аналоги, особливо коли пропонується кардинально змінений чи новий продукт.

Методи	Огляд	Примітка
3. Прогнозування на основі продукційних правил (продукційне прогнозування) (rule-based forecasting)	Статистичні методи не використовують експертних (особистих) знань по галузі (зрізу галузі). Метод продукційних правил передбачає виведення певних правил на основі думки експертів, за якими пристосовується статистична модель, тобто які комбінуються з альтернативними екстраполяціями.	Цей метод підходить, якщо можна у модель увести експертні знання, якщо однотипні області можна розрізнити у рядах даних, якщо тренди достатньо сильні і якщо прогноз потрібен на довгострокову перспективу. Ймовірність похибки за таких умов значно нижча, ніж у просто статистичних моделях.
4. Моделювання на основі нейронної мережі (neural nets)	Засновується на програмних продуктах, що відтворюють процеси мислення людини (модель запам'ятовує паттерни (однотипні області) та відповідно оновлює параметри аналізу.	Цей метод не враховує історичні знання і результати важко інтерпретувати.
5. Інтелектуальний аналіз даних (data mining)	Добування інформації із сховищ даних з метою виявлення правил та закономірностей у наборах даних на основі методів штучного інтелекту за допомогою математичних інструментів прийняття рішень. Тобто в процесі обробки даних ідентифікуються паттерни, тренди, аномалії, кореляції та комерційно цікаві залежності.	Результати такого аналізу є набором показників, без закладеного змісту, який повинен вичленити адміністратор. Не задаються паттерни та не враховуються історичні тренди, не задається ідея (потенційна, гіпотетична, теоретична можливість).
6. Каузальні моделі (causal models)	Передбачає наявність причинно-наслідкових зв'язків, використовує історичні дані та перевіряє гіпотезу впливу причини на наслідок (якщо X, то Y). Для розрахунку параметрів моделі та коефіцієнтів застосовують методи регресійного аналізу (часових рядів (в різних точках часу) та перехресного порівняння (в тій само точці часу, але за різними критеріями)). Визначивши ряд параметрів як причин (незалежні змінні), досліджується їх вплив на певний показник (залежні змінні - отримуваний результат). Важливо визначити вектор впливу змінних (від причини до результату), він не має зворотнього напрямку.	Цей метод доцільно застосовувати якщо: очікується істотний вплив причини на досліджуваний параметр, вектор впливу відомий, причинно-наслідкові зв'язки відомі або легко передбачувані, очікуються істотні зміни причин в прогнозованому періоді, зміни причин (змінних) можна контролювати (передбачати).
7. Сегментація (segmentation)	Пропонується розбити завдання прогнозування на сегменти, створюючи кожному сегменту модель, а потім їх звести. Необхідно визначити каузальні змінні для вичленовування сегментів та визначити їх пріоритетність (важливість). По кожній змінній точки перетину визначаються так, що чим сильніший взаємозв'язок із залежною змінною, тим більша нелінійність зв'язку, і, чим більше даних є в наявності, тим більше точок зрізу повинно бути.	Якщо вдається вичленити більше незалежних один від одного сегментів, точність прогнозу підвищується. Але часто зміни в одному сегменті, тягнуть зміни в іншому, модель громіздка, доцільно застосовувати для крупних прогнозних завдань (проблем).

Додаток 3.3.3 Схема розробки маркетингової концепції

Кроки	Підказки в процесі розробки
1. Визначення продукту з прив'язкою до цільового споживача	• Обсяги ринку, потенціал ринку • Конкуренція (яка ситуація на ринку) • Ринкова ціна • Структура ринку • Наявні маркетингові можливості (знання, інструменти тощо) і які потрібно розвивати
2. Визначення маркетингових цілей Які цілі є реалістичними? Які позиції на ринку можливо (потрібно) досягти?	• Сильні та слабкі сторони конкурентів • Свої власні слабкі сторони і наявні та досяжні сильні сторони • Специфічні потреби споживачів
3. Обґрунтування обраної маркетингової стратегії	• Позиція у життєвому циклі у підсекторі ринку • Можливість впливу на ціну у сегменті ринку порівняно з конкурентами • Вплив ціни як критерію купівлі продукту
4. Визначення змісту маркетингового міксу	• Наповнити мікс за чотирма елементами, див. Додаток 3.3.4
5. Визначення необхідних заходів Планування, бюджетування, моніторинг результатів	• Деталізувати заходи та дії по кожній цілі • Розрахувати кошториси • Передбачити точки моніторингу доходів від продажу по мірі реалізації заходів (дій)

Додаток 3.3.4 Схема рішень в рамках маркетингового міксу

Приклади піделементів, стосовно яких приймаються рішення в рамках маркетингового міксу:

Рішення стовно продукту (Product) • Назва бренду • Функціональність • Стиль • Якість • Безпека • Пакування • Ремонт і технічне обслуговування • Аксесуари та допоміжні елементи	Ціна (Price) • Стратегія ціноутворення (зниження на період уводу продукту, демпінг, завищення ціни, тощо) • Рекомендовані роздрібні цінові діапазони • Знижки на опт або регулярні покупки • Сезонне ціноутворення • Ціна на набори декількох продуктів • Гнучкість ціноутворення • Диференціювання цін
Місце дистрибуції (Place) • Канали дистрибуції • Охоплення ринку (всеохоплюючий, вибірковий, ексклюзивний ринок) • Особливі способи (агенти) в дистрибутивних каналах • Створення запасів • Організація складів • Обробка замовлень • Перевезення • Реверсна логістика	Просування (Promotion) • Стратегія просування продукту • Реклама • Організація індивідуальних продажів • Акції • Зв'язок з громадськістю, просвіта, пропаганда • Бюджет на заходи з маркетингових комунікацій

Додаток 3.4.1 Пояснення розрахунку економічної чистої приведеної вартості

ЗАТВЕРДЖЕНО
Наказ Міністерства
економічного
розвитку
і торгівлі України
27.02.2012 № 255

Додаток 1 до
Методики
проведення аналізу
ефективності
здійснення ДПП

Пояснення розрахунку ENPV

Показник	Формула розрахунку
Економічна чиста приведена вартість (ENPV)	$NPV = \sum_{k=1}^n \frac{NCF_k}{(1+r_k)^k} - \sum_{j=1}^m \frac{I_j}{(1+r_j)^j},$ де n – прогнозний період; k – рік у прогнозному періоді; NCF_k – чистий операційний потік коштів (доходи) у рік k; r_k – річна ставка дисконту в рік k; m – кількість років, протягом яких планується інвестування в проект; j – рік, у якому здійснюється інвестування; I_j – інвестиції (витрати) у рік j; r_j – річна ставка дисконту в рік j

Економічна чиста приведена вартість (ENPV) розраховується за формулою обчислення NPV (додаток 2), але з використанням потоків економічних витрат і вигід на рівні економіки (суспільства) країни, регіону, населеного пункту залежно від масштабу ДПП.

Додаток 3.5.1 Порівняльна таблиця щодо фінансової ефективності досягнення мети ДПП із залученням та без залучення приватного партнера

ЗАТВЕРДЖЕНО
Наказ Міністерства
економічного
розвитку
і торгівлі України
27.02.2012 № 255

Додаток 3 до
Методики
проведення аналізу
ефективності
здійснення ДПП

**Порівняльна таблиця
щодо фінансової ефективності досягнення мети ДПП
із залученням та без залучення приватного партнера**

№ з/п	Показники	Базова фінансова модель (із залученням приватного партнера)	Альтернативний варіант (без залучення приватного партнера)
1	Індекс прибутковості (співвідношення доходів і витрат на досягнення мети ДПП), розрахований для проекту в цілому (PI_1)		
2	Індекс прибутковості (співвідношення доходів і видатків державного та місцевих бюджетів на досягнення мети ДПП (бюджетний ефект)), розрахований для заінтересованих сторін (PI_2)		
3	Чиста приведена вартість досягнення мети ДПП, розрахована для проекту (NPV_1)		
4	Чиста приведена вартість досягнення мети ДПП, розрахована для заінтересованих сторін проекту (NPV_2)		
5	Внутрішня норма рентабельності, розрахована для проекту (IRR_1)		
6	Внутрішня норма рентабельності, розрахована для заінтересованих сторін проекту (IRR_2)		
7	Дисконтований період окупності (DPP)		

Додаток 3.6.1 Пояснення та формули розрахунку ключових фінансових показників фінансової моделі

ЗАТВЕРДЖЕНО
Наказ Міністерства
економічного
розвитку
і торгівлі України
27.02.2012 № 255

Додаток 2 до
Методики
проведення аналізу
ефективності
здійснення ДПП

Пояснення та формули розрахунку ключових фінансових показників фінансової моделі

1. Основна інформація стосовно ключових фінансових показників

При оцінці фінансової ефективності інвестицій грошовий потік, який формується в процесі реалізації ДПП, порівнюється з вихідною сумою інвестицій. ДПП визнається ефективним, якщо забезпечується повернення вихідної суми інвестицій і необхідна прибутковість для інвесторів, що надали капітал.

Усі суми інвестицій і грошові потоки, які генеруються проектом, приводяться (дисконтуються) до теперішнього часу або до певного розрахункового року, який, як правило, передую початку реалізації проекту. Ставка дисконту, яка використовується при дисконтуванні інвестицій і грошових потоків, залежить від використовуваного методу оцінки ефективності інвестицій, структури інвестицій у проект та вартості окремих складових капіталу, що залучається для фінансування проекту.

Показники індексу прибутковості (Profitability Index – PI), які показують співвідношення доходів і витрат на здійснення ДПП (PI_1) та співвідношення доходів і видатків державного та місцевих бюджетів у зв'язку із здійсненням ДПП (бюджетний ефект) (PI_2), розраховуються як відношення суми дисконтованих грошових потоків до дисконтованої суми інвестицій. PI вказує, наскільки дисконтовані грошові потоки покривають дисконтовані інвестиції. Чим більше PI, тим ефективнішим вважається проект.

Показник	Формула
Індекс прибутковості (PI)	$PI = \frac{\sum_{k=1}^n \frac{NCF_k}{(1+r_k)^k}}{\sum_{j=1}^m \frac{I_j}{(1+r_j)^j}},$ де n – прогнозний період; k – рік у прогнозному періоді; NCF_k – чистий операційний потік коштів (доходи) у рік k; r_k – річна ставка дисконту в рік k;

	m – кількість років, протягом яких планується інвестування; j – рік, у якому здійснюється інвестування; I_j – інвестиції (витрати) у рік j ; r_j – річна ставка дисконту в рік j
--	---

Висновок (інтерпретація): проект вважається ефективним, якщо PI більше 1, проте навіть якщо він становить менше 1 для державного партнера, проект може бути прийнятним у разі можливості досягнення певних соціально-економічних цілей.

До запланованих бюджетних надходжень (грошових потоків) можуть бути включені:

надходження від податків, зборів, платежів;

кошти від сплати за отримання ліцензій, проведення конкурсів і тендерів на розвідку родовищ корисних копалин, будівництво та експлуатацію об'єктів;

дивіденди або частини прибутку в разі розподілу прибутку між державним та приватним партнерами;

інші надходження до бюджетів.

Чиста приведена вартість (Net Present Value – NPV) – дисконтована (приведена на початок реалізації проекту з урахуванням вартості капіталу) сума всіх грошових потоків від проекту, за вирахуванням дисконтованої суми інвестицій. Ефективні з фінансової точки зору проекти повинні мати позитивне значення NPV. Чим вище це значення, тим ефективнішим вважається проект.

Показник	Формула розрахунку
Чиста приведена вартість (NPV)	$NPV = \sum_{k=1}^n \frac{NCF_k}{(1+r_k)^k} - \sum_{j=1}^m \frac{I_j}{(1+r_j)^j},$ де n – прогнозний період; k – рік у прогнозному періоді; NCF_k – чистий операційний потік коштів (доходи) у рік k; r_k – річна ставка дисконту в рік k; m – кількість років, протягом яких планується інвестування в проект; j – рік, у якому здійснюється інвестування; I_j – інвестиції (витрати) у рік j; r_j – річна ставка дисконту в рік j

Найменування показника	Значення показника	Висновки (інтерпретація)
Чиста приведена вартість (NPV)	$NPV \geq 0$	Чим вищий позитивний показник NPV, тим ефективніший проект. Проте навіть якщо NPV дорівнює нулю, проект ДПП може бути прийнятним для державного партнера, якщо можливо досягти певних соціально-економічних цілей
	$NPV < 0$	Проект ДПП є неефективним

Внутрішня норма рентабельності (Internal Rate of Return – IRR) – значення ставки дисконтування, при якому поточне значення інвестицій (витрат) дорівнює поточному значенню потоків грошових коштів (доходів) за рахунок інвестицій, або значення показника дисконту, при якому забезпечується нульове значення чистого поточного значення інвестиційних вкладень. IRR відображає прибутковість, яку забезпечують інвестиції в конкретний проект. Порівнявши цю прибутковість із вартістю капіталу, можна зробити висновок про фінансову ефективність проекту і доцільність його реалізації з точки зору окупності інвестицій. Ефективні з фінансової точки зору проекти повинні мати прибутковість (IRR) вище, ніж вартість капіталу, що інвестується в них; чим вище IRR, тим ефективнішим вважається проект.

Економічний зміст показника IRR – норма прибутковості інвестицій, при якій однаково ефективно вкласти капітал під IRR відсотків у які-небудь фінансові інструменти чи здійснити реальні інвестиції в проект.

Показник	Формула розрахунку
Внутрішня норма рентабельності (IRR)	$\sum_{k=1}^n \frac{NCF_k}{(1 + IRR)^k} = I_0,$ де n – прогнозний період; k – рік у прогнозному періоді; IRR – значення ставки дисконтування, при якому поточне значення витрат дорівнює поточному значенню доходів, або значення показника дисконту, при якому забезпечується нульове значення чистого поточного значення інвестиційних вкладень; NCF_k – чистий операційний грошовий потік (доходи) у рік k; I₀ – сума початкових інвестицій

Найменування показника	Значення показника	Висновки (інтерпретація)
Внутрішня норма рентабельності (IRR)	IRR ≥ вартість капіталу	Інвестиції є прийнятними, якщо показник IRR дорівнює або більший вартості капіталу. Чим вищий цей показник, тим прийнятнішим є проект ДПП
	IRR < вартість капіталу	Навіть якщо показник IRR нижчий за вартість капіталу для державного партнера, це не вимагає відмови від проекту, якщо при цьому можливе досягнення певних соціально-економічних цілей

Дисконтований період окупності (Discounted Payback Period – DPP) – мінімальний період, за який окупаються первинні інвестиції. Ефективні з фінансової точки зору проекти повинні мати DPP менше, ніж термін, на який планується реалізація проекту. Чим менше DPP, тим ефективнішим вважається проект.

Показник	Формула розрахунку
Дисконтований період окупності (DPP)	$DPP = T + \frac{CF_T^A}{CF_{T+1}^D},$ де T – період, у якому накопичений дисконтований чистий грошовий потік останній раз приймає негативне значення; CF_T^A – накопичений дисконтований чистий грошовий потік у періоді T;

	CF_{T+1}^D – дисконтований чистий грошовий потік у періоді $T+1$
--	--

Висновок (інтерпретація): дисконтований період окупності дає змогу визначити, який проміжок часу необхідний для того, щоб відшкодувати початкові інвестиції з урахуванням часу.

2. Додаткова інформація щодо розрахунку інвестиційних показників

Необхідно зазначити, що для ДПП інвестиційні показники розраховуються у двох ракурсах: як для проекту і як для заінтересованих сторін, зокрема приватного та державного партнерів, у зв'язку з чим грошові потоки розглядаються так само у двох ракурсах. Існують два підходи до оцінки фінансової ефективності проекту, тобто інвестицій, “традиційна схема” та “схема власного капіталу” (рис. 1).



Рис. 1. Основні підходи до оцінки фінансової ефективності проекту

Нижче наводяться припущення для оцінки фінансової ефективності за цими підходами.

Припущення за традиційною схемою:

за суму інвестицій приймаються суми всіх вкладень – і за рахунок власних коштів, і за рахунок позикових коштів;

при розрахунку грошових потоків не враховуються платежі з обслуговування кредитів;

під вартістю капіталу проекту розуміється середньозважена вартість капіталу;

у процесі прийняття рішення на основі IRR-методу значення внутрішньої норми рентабельності проекту порівнюється із середньозваженою вартістю капіталу.

Економічний зміст такої схеми оцінки полягає у визначенні фінансової ефективності проекту в цілому.

Припущення за схемою власного капіталу:

за суму інвестицій приймаються лише інвестиції за рахунок власного капіталу – коштів інвесторів, а також прибутку виконавця проекту, які спрямовуються для фінансування інвестицій у проект;

у розрахунку прогнозних грошових потоків ураховуються платежі з обслуговування кредитів;

як показник дисконту при оцінці NPV проекту використовується вартість власного капіталу;

у процесі прийняття рішення на основі IRR-методу значення внутрішньої норми рентабельності проекту порівнюється з вартістю власного капіталу проекту.

Така схема розрахунку дає можливість оцінити ефективність проекту з точки зору заінтересованих сторін проекту.

При оцінці фінансової ефективності проекту за традиційною схемою як вартість капіталу (ставки, за якою дисконтуються грошові потоки і суми інвестицій) використовується показник WACC – середньозважена вартість капіталу (Weighted Average Cost of Capital).

WACC визначається за такою формулою:

$$WACC = W_D \times C_D \times (1 - T) + W_E \times C_E,$$

де W_D , W_E – частки позикових коштів і власного капіталу, що залучаються для фінансування проекту;

C_D , C_E – вартість відповідних часток капіталу;

T – ставка податку на прибуток.

Розрахунки грошових потоків слід наводити в таблиці, як показано в таблицях 1 і 2.

Таблиця 1

Розрахунок грошових потоків для оцінки фінансової ефективності проекту за традиційною схемою

Показник	Суми за роками, гривень			
	1	2	...	на кінець прогнозного періоду (n)
Чистий операційний прибуток				
плюс процентні платежі (помножені на (1-Т), де Т – ставка податку на прибуток)				
плюс амортизація				
мінус зміна сум поточних активів				
плюс зміна сум короткострокових зобов'язань				
Грошовий потік від операційної діяльності				
Термінальне значення, у тому числі:	X	X	X	
плюс вивільнення інвестицій в обігові активи	X	X	X	
мінус сума поточних заборгованостей	X	X	X	

Показник	Суми за роками, гривень			
	1	2	...	на кінець прогнозного періоду (n)
плюс вартість основних засобів	X	X	X	
Чистий операційний грошовий потік, усього				

Грошовий потік, отриманий у підсумковому рядку таблиці 1, використовується для розрахунку показників фінансової ефективності інвестицій.

Як ставка дисконтування при розрахунку показників фінансової ефективності проекту використовується WACC (середньозважена вартість капіталу проекту).

Як сума інвестицій у розрахунках використовується повна сума інвестицій у проект, здійснених як за рахунок власних, так і позикових коштів.

Таблиця 2

Розрахунок грошових потоків для оцінки фінансової ефективності проекту за схемою власного капіталу

Показник	Суми за роками, гривень			
	1	2	...	на кінець прогнозного періоду (n)
Чистий операційний прибуток				
мінус погашення боргу				
плюс амортизація				
мінус зміна сум поточних активів				
плюс зміна сум короткострокових зобов'язань				
Грошовий потік від операційної діяльності				
Термінальне значення, у тому числі:	X	X	X	
плюс вивільнення інвестицій в обігові активи	X	X	X	
мінус сума поточних заборгованостей	X	X	X	
плюс вартість основних засобів	X	X	X	
мінус залишок заборгованості за облігаціями на кінець року	X	X	X	
Чистий операційний грошовий потік, усього				

Грошовий потік із підсумкового рядка таблиці використовується для розрахунку показників фінансової ефективності інвестицій у проект.

При дисконтуванні грошових потоків і розрахунку показників фінансової ефективності інвестицій як ставка дисконтування використовується вартість власного капіталу, що інвестується в проект (у разі коли власний капітал надходить із різних джерел, необхідно використовувати середньозважену вартість власного капіталу). Як сума інвестицій у розрахунках використовуються лише суми інвестицій за рахунок власних коштів.

Додаток 3.6.2 Огляд основних показників фінансового стану підприємства

Коефіцієнти ліквідності (спроможність підприємства виконувати свої короткострокові зобов'язання)

1. **Коефіцієнт покриття короткострокових зобов'язань** (коеф. поточної ліквідності, current ratio) – співвідношення поточних активів до поточних пасивів (бажане значення коефіцієнту має перевищувати 1,6—2,0);
2. **Проміжний коефіцієнт ліквідності** – співвідношення поточних активів без вартості товарно-матеріальних запасів до поточних пасивів (бажане значення коефіцієнту має перевищувати 1,0—1,2);
3. **Коефіцієнт абсолютної (суворої) ліквідності** (quick ratio, acid test ratio) – співвідношення високоліквідних активів (грошові кошти, цінні папери, рахунки до отримання) до поточних пасивів (бажане значення коефіцієнту має перевищувати 0,8-1,0);

Показники платоспроможності (спроможність підприємства виконувати свої довгострокові зобов'язання)

4. **Коефіцієнт фінансової стійкості** – співвідношення власних коштів підприємства і субсидій до боргових (необхідний для прийняття рішення про надання довгострокової позики);
5. **Коефіцієнт платоспроможності** (debt ratio) – співвідношення позикових коштів (загальна сума короткострокової та довгострокової заборгованості) до власних;
6. **Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів** – співвідношення довгострокової заборгованості до загального обсягу капіталізованих коштів (сума власних коштів та довгострокових позик);
7. **Коефіцієнт покриття довгострокових зобов'язань** – співвідношення чистого приросту вільних коштів (сума чистого прибутку після сплати податку, амортизаційних відрахувань та чистого приросту власних і позикових коштів за мінусом здійснених у звітному періоді інвестицій) до розміру платежів за довгостроковими зобов'язаннями (погашення тіла позик та відсотків за ними);

Коефіцієнти оборотності (ефективність операційної діяльності, ціноутворення, збуту, закупівель):

8. **Коефіцієнт оборотності активів** (turnover ratio) – співвідношення виручки від продажів до середньої за період вартості активів;
9. **Коефіцієнт оборотності власного капіталу** – співвідношення виручки від продажів до середньої за період вартості власного капіталу;
10. **Коефіцієнт оборотності товарно-матеріальних запасів** – співвідношення виручки від продажів до середньої за період вартості запасів;
11. **Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості** (receivable turnover ratio) — – співвідношення виручки від продажів в кредит до середньої за період дебіторської заборгованості. Додатковим показником може бути **середній строк обороту дебіторської заборгованості** – співвідношення кількості днів у звітному періоді до коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості;
12. **Середній строк обороту кредиторської заборгованості** (average payable period) — – співвідношення короткострокової кредиторської заборгованості (рахунки до

сплати) до витрат на закупівлю товарів та послуг, помножене на кількість днів у звітному періоді.

Показники рентабельності (прибутковості підприємства):

13. **Рентабельність продажів** – співвідношення балансового прибутку до суми виручки від реалізації продукції та від позареалізаційних операцій;
14. **Рентабельність активів** – співвідношення балансового прибутку до вартості активів (остаточна вартість основних засобів плюс вартість поточних активів);

При порівнянні показників, наприклад, при варіюванні ставок позикового фінансування, балансовий прибуток буде варіювати, даючи різні показники рентабельності. В такому випадку для співставлення показників можна розраховувати такі показники рентабельності:

15. **Повна рентабельність продажів** – співвідношення суми валового прибутку від операційної діяльності та сплачених відсотків за позиками до суми виручки від реалізації продукції та від позареалізаційних операцій (показник менше залежить від схеми фінансування, а більше від техніко-технологічних рішень);
16. **Повна рентабельність активів** – співвідношення суми валового прибутку від операційної діяльності і сплачених відсотків за позиками до середньої за період вартості активів (показник менше залежить від схеми фінансування, а більше від техніко-технологічних рішень);
17. **Чиста рентабельність продажів** – співвідношення чистого прибутку (після сплати податків) від операційної діяльності до суми виручки від реалізації продукції та від позареалізаційних операцій (рідко як співвідношення чистого прибутку до операційних витрат);
18. **Чиста рентабельність активів** — співвідношення чистого прибутку до середньої за період вартості активів;
19. **Чиста рентабельність власного капіталу** (return of equity, ROE) – співвідношення чистого прибутку до середньої за період вартості власного капіталу.

Додаток 3.7.1 Методика виявлення ризиків, пов'язаних з державно-приватним партнерством, їх оцінки та визначення форми управління ними

ЗАТВЕРДЖЕНО
постановою
Кабінету Міністрів
України
від 16 лютого
2011р. N 232

МЕТОДИКА виявлення ризиків, пов'язаних з державно-приватним партнерством, їх оцінки та визначення форми управління ними

1. Згідно з цією Методикою визначаються види можливих ризиків, пов'язаних з державно-приватним партнерством (далі - ризики), методи їх оцінки та форми управління ними.

2. Ця Методика застосовується під час проведення аналізу ефективності державно-приватного партнерства (далі - партнерство), прийняття рішень про його здійснення, розподіл ризиків між державним і приватним партнерами, укладення договору між ними згідно із статтею 5 Закону України "Про державно-приватне партнерство" (далі - договір).

3. У цій Методиці терміни застосовуються у такому значенні:

оцінка ризику - процес виявлення ризику та визначення можливих наслідків його виникнення для партнерства;

ризик - можлива подія, дія та/або бездіяльність партнера, що можуть призвести до негативних наслідків;

розподіл ризиків - визначення партнера, який здійснюватиме управління відповідним ризиком у ході партнерства;

управління ризиком - розроблення та здійснення оптимальних заходів для запобігання виникненню ризиків та ліквідації наслідків їх виникнення.

4. Ризики поділяються на:

1) пов'язані з впливом зовнішніх обставин, що не залежать від волі партнерів, зокрема:

виникнення форс-мажорних обставин;

випадкове знищення майна або його частини, що використовується для виконання умов договору;

істотна зміна економічної ситуації, що унеможливорює виконання умов договору;

2) політичні:

реквізиція, конфіскація чи інший спосіб примусового відчуження майна, необхідного для виконання умов договору, яке партнер створює або набуває в установленому порядку і яке належить йому на праві власності;

внесення змін до податкового законодавства;

застосування стандартів, якими встановлюються підвищені вимоги до товарів, що виготовляються, робіт, які виконуються, або послуг, що надаються приватним партнером для виконання умов договору;

відмова у видачі органами виконавчої влади або органами місцевого самоврядування дозвільних документів, необхідних для виконання умов договору;

неприйняття органом виконавчої влади або органом місцевого самоврядування рішення, необхідного для виникнення у приватного партнера права користуватися земельною ділянкою, яка необхідна для виконання умов договору;

відмова державного партнера від виконання умов договору у зв'язку із зміною пріоритетів партнерства;

неприйняття органом виконавчої влади або органом місцевого самоврядування рішення щодо затвердження цін (тарифів) на товари, що виготовляються, або послуги, які надаються приватним партнером у ході виконання умов договору, або встановлення зазначених цін (тарифів) у розмірі, що не відповідає економічно обґрунтованим витратам на їх виготовлення чи надання, якщо такі ціни (тарифи) підлягають державному регулюванню;

3) пов'язані з невиконанням партнерами умов договору:

несвоєчасне або не в повному обсязі здійснення інвестицій та/або платежів;

виконання робіт (надання послуг) в обсязі, меншому, ніж передбачено договором, або неналежної якості;

недодержання строків і порядку виконання робіт (надання послуг);

4) комерційні:

неотримання прибутку (доходів) від провадження підприємницької діяльності в рамках договору, зокрема через зміну ринкової ціни або зменшення попиту на товари, що виготовляються, роботи, які виконуються, або послуги, що надаються згідно з договором;

залучення інвестицій в обсязі, недостатньому для виконання умов договору;

здійснення непередбачуваних витрат, необхідних для виконання умов договору;

неефективне управління з боку приватного партнера майном, наданим державним партнером для виконання умов договору, або процесами, що виникають у ході їх виконання, зокрема ризиками, пов'язаними з неможливістю введення в експлуатацію предмета договору та його невідповідністю критеріям, узгодженим партнерами;

зміна умов договору одним партнером без погодження з іншим;

розірвання договору в односторонньому порядку;

5) фінансові:

зміна курсу валюти, яка використовується для проведення розрахунків за договором;

підвищення процентних ставок за кредитами, наданими в рамках партнерства;

6) екологічні:

заподіяння шкоди здоров'ю людей та навколишньому природному середовищу;

техногенні аварії.

Під час проведення аналізу ефективності партнерства можуть бути виявлені також інші види ризиків.

5. Оцінка ризиків передбачає визначення:

ступеня ймовірності їх виникнення;

можливих негативних наслідків;

рівня загрози виникнення ризику, що може вплинути на виконання умов договору та обсяг можливих збитків.

Рівень загрози виникнення ризику визначається як низький, середній або високий.

6. Під час проведення оцінки ризиків може застосовуватися один або кілька таких методів:

1) статистичний метод, який полягає у визначенні рівня загрози виникнення ризику залежно від ступеня ймовірності його виникнення, що розраховується за формулою:

$$f = \frac{n^1}{n_{\text{заг}}}$$

де f - ступінь ймовірності виникнення ризику;

n^1 - кількість випадків виникнення ризику в статистичній вибірці;

$n_{\text{заг}}$ загальна кількість випадків, що розглядаються у статистичній вибірці.

Для визначення ступеня ймовірності виникнення ризику може бути застосований дисперсійний аналіз, який полягає в оцінці окремих факторів, що впливають на періодичність його виникнення.

Ступінь ймовірності виникнення ризику становить:

до 0,1 - для низького рівня загрози;

від 0,11 до 0,25 - для середнього рівня загрози;

більш як 0,25 - для високого рівня загрози;

2) метод доцільності витрат, що полягає у визначенні рівня загрози виникнення ризику перевищення обсягу коштів, які планується витратити під час виконання умов договору, порівняно з попередньо визначеним і погодженим партнерами. Рівень загрози виникнення такого ризику визначається окремо для кожного етапу виконання умов договору залежно від ступеня ймовірності його виникнення;

3) метод експертної оцінки, який полягає у проведенні оцінки ризиків групою експертів та визначенні за результатами такої оцінки ризику з найбільшим рівнем загрози його виникнення (застосовується у разі, коли застосувати інший метод неможливо). Експертна оцінка проводиться такими етапами:

формування мети;

постановка завдання;

утворення групи управління процесом оцінки;

добір експертів та визначення рівня їх компетентності;

складення анкет для опитування експертів;

безпосереднє опитування експертів;

збір інформації, необхідної для проведення оцінки;

оброблення результатів оцінки і складення звіту.

У процесі оброблення зазначених результатів ризику нумеруються у порядку збільшення їх значущості.

Коефіцієнт відносної значущості ризику визначається за такою формулою:

$$K_j = \frac{\sum_{i=1}^n K_{ij}}{\sum_{j=1}^s \sum_{i=1}^n K_{ij}}$$

де K_j - коефіцієнт відносної значущості ризику;

K_{ij} - номер, присвоєний ризику згідно з його значущістю відповідним експертом;

n - загальна кількість експертів;

s - загальна кількість ризиків.

Ризик, для якого такий коефіцієнт є найбільшим, визначається як ризик з найбільшим рівнем загрози його виникнення у ході виконання умов договору;

4) метод аналогів полягає у визначенні рівня загрози виникнення ризику шляхом вивчення міжнародного досвіду партнерства.

7. Система управління ризиками включає:

1) виявлення ризиків;

2) проведення оцінки ризиків та ступеня ймовірності їх виникнення;

3) визначення характерних ознак ризиків;

4) здійснення моніторингу (контролю) за ризиками, проведення аналізу їх впливу на виконання умов договору, наслідків їх виникнення, ймовірності виникнення певного ризику у подальшому;

5) вибір форми управління ризиками. Такими формами є розподіл ризиків, здійснення заходів щодо зменшення ймовірності їх виникнення та визначення механізму ліквідації наслідків виникнення ризиків.

8. Розподіл ризиків здійснюється за такими принципами:

справедливого розподілу ризиків між державним і приватним партнерами;

урахування особливостей виконання договору;

урахування можливостей партнера щодо проведення оцінки та здійснення контролю за виникненням ризиків і їх впливом на виконання умов договору, своєчасного здійснення заходів для управління ними.

9. Для зменшення ймовірності виникнення ризиків здійснюються такі заходи:

надання партнерами гарантії, поруки, іншого виду забезпечення виконання ними своїх зобов'язань за договором;

перекладення партнером частини своїх ризиків на третіх осіб, які залучаються ним для виконання його зобов'язань за договором;

надання третіми особами, які залучаються партнерами для виконання їх зобов'язань за договором, гарантії виконання ними таких зобов'язань відповідно до умов договору.

Для запобігання виникненню ризиків можуть також здійснюватися інші не заборонені законодавством заходи.

10. Партнери можуть здійснювати такі заходи для ліквідації наслідків виникнення ризиків:

надання державної підтримки;

використання державним або приватним партнером додаткових коштів, необхідних для виконання умов договору, в обсязі, який визначається та погоджується партнерами;

звільнення партнера від установленної договором відповідальності за невиконання або неналежне виконання його умов, якщо воно зумовлене виникненням ризику;

припинення виконання партнерами певної умови договору;

перегляд умов договору у зв'язку з виникненням ризику, зокрема продовження строку його дії;

розірвання договору одним з партнерів з одночасним урегулюванням питання щодо відшкодування пов'язаних з цим збитків;

зміна передбаченої договором тарифної політики щодо товарів, які виготовляються, робіт, які виконуються, та послуг, що надаються партнерами;

передача окремих прав третім особам, у тому числі кредиторам, згідно з умовами договору, погодженими партнерами;

страхування від невиконання або неналежного виконання відповідним партнером умов договору внаслідок виникнення ризику.

Партнери можуть здійснювати також інші не заборонені законодавством заходи.

11. У рамках запобігання виникненню кожного ризику або ліквідації його наслідків може бути застосована одна чи кілька форм управління, або здійснено один чи кілька заходів, передбачених пунктами 7, 8-10 цієї Методики.

12. За результатами оцінки всіх ризиків, визначення форми управління ними складається перелік ризиків за формою згідно з додатком, який є невід'ємною частиною висновку про результати проведення аналізу ефективності здійснення державно-приватного партнерства та конкурсної документації.

13. За результатами виявлення та оцінки ризиків, визначення форми управління ними складається звіт про можливі ризики здійснення державно-приватного партнерства, який є окремим розділом висновку про результати проведення аналізу ефективності здійснення державно-приватного партнерства.

14. Звіт про можливі ризики здійснення державно-приватного партнерства складається з таких розділів:

аналіз можливих ризиків та ймовірності їх виникнення у разі виконання договору;

наслідки від настання ризиків на етапах виконання договору;

форми управління ризиками;

пропозиції щодо розподілу ризиків між державним і приватним партнером під час виконання договору;

пропозиції щодо способу моніторингу ризиків у ході виконання договору партнером, на якого покладається відповідальність за наслідки такого ризику;

узагальнений висновок щодо виникнення ризиків на етапах виконання договору.

Додаток до Методики

ПЕРЕЛІК

ризиків, виявлених за результатами проведення аналізу ефективності здійснення державно-приватного партнерства, та форми управління такими ризиками

Назва групи ризику	Назва ризику	Ступінь загрози (низький середній, високий)	Пропозиція щодо визначення партнера, на якого покладається відповідальність за наслідки ризику	Можливі форми управління ризиком

(найменування посади)

(підпис)
М.П.

(ініціали та прізвище)

(дата)

Додаток 3.10.1 Істотні умови договору концесії

Істотні умови договору концесії

Відповідно до положень статті 10 Закону України "Про концесії" істотними умовами договору концесії є:

- сторони договору;
- види діяльності, роботи, послуги, які здійснюються за умовами договору;
- об'єкт концесії (склад і вартість майна або технічні і фінансові умови створення об'єкта концесії);
- умови надання земельної ділянки, якщо вона необхідна для здійснення концесійної діяльності;
- перелік видів діяльності, здійснення яких підлягає ліцензуванню;
- умови встановлення, зміни цін (тарифів) на виготовлені (надані) концесіонером товари (роботи, послуги);
- строк дії договору концесії, умови найму, використання праці працівників - громадян України;
- умови використання вітчизняних сировини, матеріалів;
- умови та обсяги поліпшення об'єкта концесії та порядок компенсації зазначених поліпшень;
- умови, розмір і порядок внесення концесійних платежів;
- порядок використання амортизаційних відрахувань;
- відновлення об'єкта концесії та умови його повернення;
- відповідальність за виконання сторонами зобов'язань;
- страхування концесіонером об'єктів концесії, взятих у концесію;
- порядок продовження і припинення дії договору;
- порядок вирішення спорів між сторонами.

За згодою сторін у концесійному договорі можуть бути передбачені й інші умови, в тому числі передбачені спеціальними законами про концесійну діяльність в окремих сферах господарської діяльності (зокрема, Законом України "Про концесії на будівництво та експлуатацію автомобільних доріг").

Умови концесійного договору є чинними на весь строк дії договору, в тому числі у випадках, коли після його укладання законодавчими актами встановлено правила, які погіршують становище концесіонера.

Концесійний договір повинен укладатися в письмовій формі. Він вважається укладеним з дня досягнення домовленості з усіх істотних умов і підписання сторонами тексту договору, тобто є консенсуальним

Передача об'єкта у концесію здійснюється у строки і на умовах, визначених у концесійному договорі. Майно, отримане у концесію, включається до балансу концесіонера - юридичної особи з зазначенням, що це майно отримане у концесію. Якщо концесіодавець у строки і на умовах, визначених у концесійному договорі, не передасть об'єкт концесії, концесіонер має право вимагати від концесіодавця передачі об'єкта концесії та відшкодування збитків, завданих затриманням передачі, або вимагати розірвання концесійного договору і відшкодування збитків, завданих йому невиконанням концесійного договору.

Додаток 4.2.1 Контрольні таблиці Методики проведення аналізу ефективності здійснення ДПП

(нумерація Таблиць відповідає нумерації у Методичці)

Таблиця 1

Перевірка повноти та достатності викладення загальних характеристик

№ з/п	Показники	Повнота та достатність прийнятні	Потребує суттєвих доповнень
1	Мета здійснення ДПП, заплановані результати та способи їх досягнення		
2	Перелік проблем, які повинні бути розв'язані в результаті здійснення ДПП, та основні вимоги до проекту ДПП		
3	Основні вимоги до товарів, які будуть вироблятися, робіт, які будуть виконуватися, чи послуг, які будуть надаватися, під час здійснення ДПП		
4	Інформація про об'єкт партнерства із зазначенням його основних характеристик		
5	Відповідність стратегічним пріоритетам розвитку держави або відповідного регіону		
6	Відповідність ознакам ДПП, визначеним законодавством		
7	Достатність повноважень органу управління для здійснення ДПП		
8	Обґрунтованість економічної доцільності здійснення ДПП для приватного партнера		
9	Перелік показників для контролю та моніторингу результатів здійснення ДПП, що забезпечують безперервність моніторингу та нагляду за ходом здійснення ДПП протягом усього терміну здійснення ДПП. Показники повинні бути точними, вимірюваними, дійсними в довгостроковій перспективі		

Таблиця 2

Перевірка повноти та достатності даних щодо кількісних та якісних характеристик ринкового середовища

№ з/п	Показники	Повнота та достатність прийнятні	Потребує суттєвих доповнень
1	Кількісні характеристики попиту		
2	Кількісні характеристики пропозиції		
3	Рівень забезпечення попиту		
4	Тенденції попиту		
5	Стратегія ціноутворення		
6	Збутова схема		
7	Ідентифікація цільових груп споживачів (користувачів)		
8	Регуляторне, правове середовище		
9	Можливі варіанти дизайну, конструкції,		

	функціонування та експлуатації об'єкта ДПП; технології, що можуть бути застосовані для досягнення мети ДПП		
10	Інші характеристики ринкового середовища, що стосуються специфіки ДПП		

Таблиця 3

Аналіз системи управління ДПП

№ з/п	Підсистеми управління	Повнота та достатність прийнятні	Потребує суттєвих доповнень
1	Загальні підходи до формування команди впровадження ДПП		
2	Політика використання зовнішніх консультантів та радників		
3	Управління змістом проекту та обсягами робіт		
4	Управління часом та тривалістю робіт		
5	Управління людськими ресурсами		
6	Управління змінами у процесі здійснення ДПП		
7	Управління запасами		
8	Управління інформацією і комунікаціями		

Таблиця 4

**Перевірка наявності, повноти та достатності інформації
за базовими соціально-економічними показниками ДПП**

№ з/п	Показники	Повнота та достатність прийнятні	Потребує суттєвих доповнень
1	Розміри території, що перебуватиме у сфері впливу ДПП		
2	Чисельність населення (загальна, за відповідними прошарками, групами, категоріями в разі потреби)		
3	Припущення щодо соціальної прийнятності чи конфліктності ДПП		
4	Групи населення, яких стосується здійснення ДПП (з точки зору підтримання та невідтримання)		
5	Прийнятність ДПП з погляду культурно- історичної, етнічно-демографічної та соціально- економічної ситуації		
6	Можлива соціальна шкода (порушення звичайного способу життя, культурних традицій і системи життєзабезпечення) та цільові етнічні і соціальні групи, на яких це позначиться		
7	Аналіз населення регіону стосовно ставлення до проекту і виявлення можливості компенсаційних і превентивних заходів для нейтралізації негативного впливу		
8	Якість товарів, робіт, послуг, що виробляються, надаються на дату підготовки пропозиції, та очікуваний рівень впливу здійснення ДПП на їх якість		
9	Інформація про ціни, тарифи на товари, роботи,		

	послуги на момент підготовки пропозиції та вплив здійснення ДПП на такі ціни		
10	Рівень впливу здійснення ДПП на суміжні галузі		
11	Можливі негативні соціальні наслідки або переваги здійснення державно-приватного партнерства		

Таблиця 5

Параметри перевірки повноти та достатності економічної оцінки

№ з/п	Параметри	Так	Ні
1	Чи розраховано економічні вигоди від ДПП?		
2	Чи розраховано економічні витрати від ДПП?		
3	Чи розраховано економічну різницю показників, зазначених у пунктах 1 і 2 (ENPV)?		

Таблиця 6

Показники перевірки оцінки вартості результатів, які не мають ринкової вартості у грошовому вираженні

№ з/п	Показники	Наявність та переконливість	
		так	ні
1	Ринкова цінність внеску учасників ДПП (земля, матеріали, робоча сила тощо)		
2	Готовність потенційних споживачів сплачувати більше за вигоди, які вони отримуватимуть (це лише припущення, яке не означає, що вони справді сплачуватимуть такі платежі)		
3	Оцінка вторинних (тих, що перетинаються) витрат та вигід, які мають вплив поза межами здійснення ДПП (зовнішній ефект), тобто вплив здійснення ДПП на макроекономіку		
4	Оцінка неринкових факторів – соціально-економічних та екологічних		

Таблиця 7

Параметри перевірки оцінки економічних наслідків для заінтересованих сторін

№ з/п	Показники	Так	Ні
1	Чи розглянуто ймовірність суттєвих втрат для однієї (декількох) сторін ДПП?		
2	Чи є обґрунтування прийнятності (припустимості) цих втрат?		
3	Чи передбачено задовільні компенсаційні механізми?		

Таблиця 8

Параметри перевірки даних щодо наявності вихідних екологічних умов здійснення ДПП

№ з/п	Параметри	Так	Ні	Немає потреби
1	Чи передбачені відповідні заходи з контролю та зменшення потенційно можливих наслідків здійснення ДПП для навколишнього природного середовища?			

2	Чи передбачена (за необхідності) побудова системи екологічного нагляду, включаючи моніторинг функціонування ДПП?			
3	Чи передбачено в системі управління ДПП потребу (наявність) спеціаліста з екології?			

Таблиця 9

**Ключові параметри перевірки результатів
порівняння альтернативних варіантів досягнення мети ДПП**

№ з/п	Параметри	Так	Ні
1	Чи достатньо детально розглянуто альтернативні варіанти досягнення мети?		
2	Чи достатньо опрацьовано переваги та недоліки таких варіантів?		
3	Чи порівняно фінансовий ефект, включаючи способи генерування грошових потоків (державний або місцевий бюджет, оплата споживачами (користувачами) тощо)		
4	Чи порівняно основні ризики (загрози), пов'язані з досягненням мети?		
5	Чи порівняно технічні та технологічні аспекти?		
6	Чи виявлено чіткі переваги здійснення ДПП для досягнення мети за вищезазначеними аспектами?		

Таблиця 10

**Параметри оцінки ключових фінансових
показників базової фінансової моделі**

№ з/п	Показники	Показник розраховано, формула правильна, арифметичні дії правильні, інтерпретування коректне	
		так	ні
1	Індекс прибутковості (співвідношення доходів і витрат на здійснення ДПП), розрахований для проекту ДПП (PI_1)		
2	Індекс прибутковості (співвідношення доходів і видатків державного та місцевих бюджетів у зв'язку із здійсненням ДПП (бюджетний ефект), розрахований для заінтересованих сторін проекту (PI_2))		
3	Чиста приведена вартість здійснення ДПП, розрахована для проекту (NPV_1)		
4	Чиста приведена вартість здійснення ДПП, розрахована для заінтересованих сторін проекту (NPV_2)		
5	Внутрішня норма рентабельності, розрахована для проекту (IRR_1)		
6	Внутрішня норма рентабельності, розрахована для заінтересованих сторін проекту (IRR_2)		
7	Дисконтований період окупності (DPP)		

Таблиця 11

**Параметри перевірки умов
фінансування здійснення ДПП**

№ з/п	Параметри	Так	Ні
1	Чи виявлені / попередньо опрацьовані індикативні умови залучення кредитних коштів для фінансування ДПП?		
2	Чи зазначено джерела і графіки фінансування?		
3	Чи обґрунтовано необхідність державної підтримки?		
4	Чи визначені форми та обсяг державної підтримки (у разі необхідності)?		
5	Чи передбачається надання державних / місцевих гарантій за борговими зобов'язаннями?		

Таблиця 12

**Показники перевірки оцінки
наслідків для заінтересованих сторін**

№ з/п	Показники	Так	Ні
1	Чи є розрахунок прямих зобов'язань державного партнера щодо будь-яких компенсацій приватному партнеру за рахунок коштів державного / місцевого бюджету?		
2	Чи є розрахунок обсягу можливих державних / місцевих гарантій за борговими зобов'язаннями?		
3	Чи є розрахунок податків, зборів, платежів, які надійдуть від приватного партнера до державного / місцевого бюджету?		
4	Чи визначено співвідношення витрат і доходів державного / місцевого бюджету у зв'язку із здійсненням ДПП?		

Таблиця 15

Параметри аналізу форми здійснення ДПП

№ з/п	Параметри	Визначено / не визначено	Висновок про прийнятність (так/ні)
1	Учасники ДПП, їх основні права та обов'язки, порядок взаємодії		
2	Форма здійснення ДПП		
3	Строк здійснення ДПП		
4	Перелік обсягів і строків виконання робіт з підготовки проектних документів та здійснення ДПП		
5	Мінімальний розмір інвестицій у здійснення ДПП		
6	Умови використання земельної ділянки (у тому числі розподіл відповідальності за організацію земельної ділянки для досягнення мети ДПП, наявність договорів оренди земельної ділянки тощо)		
7	Вимоги щодо повернення об'єкта ДПП після закінчення дії договору, що пропонується		

	укласти в рамках здійснення ДПП, а також строки та порядок такого повернення		
8	Форми і зміст звітів, що містять необхідну інформацію, та строки їх подання інвесторами		
9	Вимоги щодо показників діяльності (виконання договору) приватного партнера		
10	Індикатори прийнятності результатів діяльності (якість товарів, робіт, послуг; обсяги та строки їх виготовлення, виконання, надання тощо)		
11	Можливість коректного викладення вимог щодо показників діяльності (результатів виконання договору) приватного партнера в договорі, що пропонується укласти в рамках здійснення ДПП		
12	Можливість змін вимог щодо показників діяльності (результатів виконання договору) приватного партнера протягом дії договору, що пропонується укласти в рамках здійснення ДПП		
13	Включення вимог щодо проектування, матеріалів, робіт та обладнання (устаткування) до вимог щодо показників діяльності (результатів виконання договору) приватного партнера		
14	Усі види джерел коштів, необхідних для здійснення компенсації приватному партнеру		
15	Умови проведення розрахунків з приватним партнером (підстави, на яких здійснюватиметься оплата)		
16	Відповідальність за невиконання або неналежне виконання зобов'язань		
17	Взаємозв'язок між механізмом оплати та вимогами щодо показників діяльності (результатів виконання договору про партнерство) приватного партнера		
18	Стимули до якісного виконання приватним партнером вимог щодо показників його діяльності (результатів виконання договору про партнерство (їх достатність відповідно до механізму оплати))		
19	Механізм коригування оплати, який у разі необхідності може бути використаний протягом дії договору, що пропонується укласти в рамках здійснення ДПП		
20	Розподіл ризиків розробки (девелопмент)		
21	Розподіл ризиків проектування, будівництва (реконструкції, модернізації)		
22	Розподіл ризиків фінансування		
23	Розподіл ризиків експлуатаційної (операційної) діяльності		
24	Розподіл ризиків ринкового середовища (включаючи попит (збут))		
25	Розподіл ризиків законодавчого та регуляторного середовища		

Таблиця 16

**Основні показники для підготовки висновку про
результати проведення аналізу ефективності**

№ з/п	Показники	Відмітка про виконання (виконано / не виконано*)	Висновок про прийнятність (так/ні)
1	Перший етап		
1.1	Аналіз загальних характеристик ДПП		
1.2	Аналіз ринкового середовища ДПП		
1.3	Аналіз системи управління ДПП		
1.4	Аналіз соціально-економічних результатів ДПП		
1.5	Аналіз екологічних наслідків та впливу здійснення ДПП на навколишнє природне середовище		
2	Другий етап		
2.1	Аналіз альтернативних варіантів досягнення мети ДПП		
2.2	Фінансовий аналіз ДПП		
3	Третій етап		
3.1	Аналіз ризиків здійснення ДПП		
4	Четвертий етап		
4.1	Аналіз форми здійснення ДПП		

*При виборі варіанта “не виконано” надати пояснення причини невиконання.



USAID
ВІД АМЕРИКАНСЬКОГО НАРОДУ

ПРОГРАМА РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНО-
ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА

ПРАКТИЧНИЙ ПОСІБНИК З ПІДГОТОВКИ ТЕХНІКО-ЕКОНОМІЧНОГО ОБҐРУНТУВАННЯ ТА ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДИКИ ПРОВЕДЕННЯ АНАЛІЗУ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗДІЙСНЕННЯ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА

Листопад 2012

Цей посібник став можливим за щедрої фінансової підтримки народу Сполучених Штатів Америки через Агентство США з міжнародного розвитку (USAID).

Зміст матеріалів не обов'язково відображає точку зору Агентства США з міжнародного розвитку чи Уряду США

Програма розвитку державно-
приватного партнерства
Бізнес Центр «Горизонт», оф. 11Д
Вул. Шовковична, 42-44,
Київ, 01601, Україна
Тел./Факс: +38 044 234 35 25



FHI Development 360
1825 Connecticut Avenue, NW
Washington, DC 20009
United States