

INTOSAI



*Руководства по лучшей  
практике в области  
аудита  
государственных/частных  
финансов и концессий*

КОМИТЕТ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ СТАНДАРТОВ (PSC) ИНТОСАИ

СЕКРЕТАРИАТ КОМИТЕТА ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ СТАНДАРТОВ

RIGSREVISIONEN • STORE KONGENSGADE 45 • P.O. BOX 9009 • 1022 COPENHAGEN K • DENMARK

Тел.: +45 3392 8400 • Факс: +45 331 1 0415 • E-MAIL: [INFO@RIGSREVISIONEN.DK](mailto:INFO@RIGSREVISIONEN.DK)

ИНТОСАИ



Генеральный секретариат ИНТОСАИ – RECHNUNGSHOF  
(Счетная палата Австрийской Республики)  
DAMPFSCHIFFSTRASSE 2  
A-1033 VIENNA  
AUSTRIA

Тел.: ++43 (1) 711 71 • Факс: ++43 (1) 718 09 69

E-MAIL: [intosai@rechnungshof.gv.at](mailto:intosai@rechnungshof.gv.at);  
WORLD WIDE WEB: <http://www.intosai.org>

# Введение

## История вопроса

Согласно решению, принятому на XIV Конгрессе Международной организации высших органов аудита (XIV ИНКОСАИ) в Вашингтоне в 1992 г., Правление в мае 1993 г. официально сформировало Рабочую группу по аудиту приватизации под председательством сэра Джона Борна, главы Национального финансово-ревизионного управления Соединенного Королевства. С момента начала деятельности Рабочей группы ее сфера компетенции расширилась в взаимосвязанные области аудита экономического регулирования и государственно-частного партнерства<sup>1</sup>.

В состав Рабочей группы входят представители высших органов аудита (ВОА) 42 стран:

Албания	Эстония	Парагвай
Антигуа и Барбуда	Франция	Перу
Аргентина	Германия	Польша
Австралия	Венгрия	Румыния
Австрия	Индия	Россия
Багамские острова	Израиль	Саудовская Аравия
Бангладеш	Латвия	Словакия
Бразилия	Литва	Словения
Болгария	Мексика	Турция
Чили	Марокко	Великобритания (Председатель)
Чешская Республика	Новая Зеландия	Уругвай
Эквадор	Норвегия	Венесуэла
Египет	Оман	Йемен
Сальвадор	Папуа - Новая Гвинея	Замбия

В течение последних лет правительства пробуют на практике разные способы сотрудничества государственного и частного секторов с целью получения наибольшей эффективности расходования средств для налогоплательщика при оказании государственных услуг. Создание структуры, в которой эффективность расходования средств оптимизирована, приносит определенные выгоды благодаря инновациям в финансировании частного сектора и управленческим навыкам; благодаря синергии связывания проектирования, строительства и эксплуатации; через реинжиниринг, через эффективное распределение риска и за счет обслуживания на протяжении всего срока предоставления услуги.

В 1998 г. XVI ИНКОСАИ пригласил Рабочую группу для разработки рекомендаций по аудиту одного важного примера государственно-частного сотрудничества с государственно-частным финансированием и концессией. В результате в октябре 2001 г. были опубликованы рекомендации, которые с тех пор используются ВОА при аудите таких контрактов. На XVIII ИНКОСАИ в 2004 г. после пересмотра круга обязанностей Рабочей группы было включено требование доработать существующие рекомендации, исходя из имеющегося опыта. На ежегодной встрече Рабочей группы в Лондоне в 2006 г. ее участники сосредоточились на

---

<sup>1</sup> Весь набор рекомендаций включает передовую практику аудита приватизации, аудита экономического регулирования и аудита государственно-частного финансирования. Настоящие рекомендации можно найти на интернет-сайте Рабочей группы по приватизации  
<http://www.nao.org.uk/INTOSAI/wgap/home.htm>

пересмотре рекомендаций в отношении государственно-частного финансирования и концессий для XIX ИНКОСАИ на 2007 г.

Подход государственно-частного финансирования и концессий больше не представляет собой традиционное приобретение активов, при котором государственный сектор оплачивает строительство или разработку актива и затем проводит отдельные мероприятия по обслуживанию и эксплуатации данного актива. Он также отличается от традиционного аутсорсинга, который просто включает предоставление услуг. Вместо этого, подход государственно-частного финансирования и концессий включает предоставление услуг государственному сектору частным сектором, который также берет на себя обязанность за строительство / разработку и финансирование любых активов, необходимых для предоставления указанных услуг. Кроме того, объем предоставляемых услуг можно расширить за пределы имеющегося объема сопутствующих услуг, которые традиционно предоставляет частный сектор государственному сектору, как например, техобслуживание сооружений, до услуг, за оказание которых в прошлом нес ответственность только государственный сектор, таких как материально-техническое обеспечение и управление тюрьмами, больницами и школами.

Таким образом, в контрактах государственно-частного финансирования и концессий обычно участвуют заказчики государственного сектора. Они определяют услуги, которые хотят приобрести, и при помощи проведения конкурса выбирают организации частного сектора, предоставляющие такие услуги. Альтернативно, такие контракты могут включать заключение концессии с поставщиком частного сектора, который затем взыскивает стоимость оказываемых услуг с общественности за пользование ими. Иногда частному сектору нужно построить новые материальные активы, такие как здания, чтобы оказывать указанные услуги. А иногда существующие активы государственного сектора могут быть переданы или сданы в аренду поставщику услуг частного сектора, что дает возможность поставщику оказывать указанные услуги.

Как было отмечено выше, данный подход к оказанию услуг имеет перспективу более эффективного расходования средств, чем традиционные методы, финансируемые из государственного бюджета. Данный подход является новым и более сложным по сравнению с традиционными методами. В то же время он имеет свои подводные камни и риски в отношении эффективности расходования средств. Это значит, что получение потенциальных выгод от подхода государственно-частного финансирования и концессий требует наличия новых навыков у государственного сектора.

Поскольку подход государственно-частного финансирования и концессий уже сформировался, растет число контрактов, которые уже вступили в силу и работают. Поэтому, фокус тщательной проверки сделок был расширен с вопросов, которые возникают при закупках товаров/работ/услуг и переговорах сделок, до включения вопросов, которые возникают в течение срока действия контракта. В частности, организации, отвечающие за контроль исполнения уже действующих контрактов, должны признать важность реагирования на изменения. Необходимо гибко выстраивать контракт для реагирования на изменения используемых технологий и предоставляемых услуг и для возможности государственному сектору поддерживать профессиональную и компетентную команду, которая сможет руководить исполнением контракта на протяжении всего его срока действия. Необходима правильная структура управления; важна регулярная оценка эффективности расходования средств, и в обеспечении должного учета расходов по контракту.

Таким образом, цель настоящих Рекомендаций - дать логическую схему, по которой ВОА, планирующие аудит этих соглашений, смогут установить насколько выгодна для налогоплательщика данная сделка. Задача настоящих рекомендаций - охватить все возможные вопросы по таким сделкам, хотя каждого случая могут подходить не все рекомендации, и ВОА

может не обладать полномочиями соблюсти каждую рекомендацию в полном объеме. Рабочая группа признает, что для некоторых стран, а значит, и для ВОА, такой метод государственно-частного финансирования и концессий может быть новым. И наоборот, некоторые страны уже несколько лет используют такой метод. Методы проведения аудита и дальше будут развиваться в ответ на формирующийся рынок. В связи с этим рекомендации должны применяться с учетом страны аудита. Не один из вопросов рекомендаций не имеет простого прямолинейного решения. Все проблемы требуют хорошей информированности ВОА и обдуманного подхода. Поэтому формат каждой рекомендации - это изложение причины вопроса и накопленный опыт. С этой целью каждая рекомендация делится на две части:

собственно рекомендация и  
причины рекомендации.

## Рекомендации: Сводная информация

Настоящие рекомендации с дополнительным руководством, дающим более подробное описание применения рекомендаций, доступны на интернет-сайте Рабочей группы [www.nao.org.uk/intosai/wgap](http://www.nao.org.uk/intosai/wgap).

Рекомендации сгруппированы в шесть разделов.

### Раздел 1: Общий подход ВОА

Если ВОА необходимо провести хорошо продуманный аудит результатов деятельности, результатом чего будут полезные рекомендации и распространение передового опыта, ему нужно определить сферу своей компетенции в проведении проверки контракта государственно-частного финансирования и концессии и подробно спланировать свой аудит. Ему также потребуется доступ к различным сферам специализированных знаний.

#### Рекомендации

1. Обязанности ВОА
2. Приобретение необходимых навыков
3. Участие ВОА
4. Планирование аудита

### Раздел 2: Определение масштабов проекта

Настоящий раздел охватывает оценку ВОА процесса определения закупочной организацией масштабов сделки государственно-частного финансирования и концессии. В ходе данной проверки ВОА нужно будет понять, как организация выбрала данный проект из числа других возможных вариантов использования ее ресурсов и каковы при этом были ее цели. ВОА также нужно будет проверить, как организация структурировала проект в соответствии со своими потребностями, и изучить, какую роль сыграла в формировании этой структуры оценка организацией возможностей частного сектора.

#### Рекомендации

5. Выбор проекта
6. Определение требований проекта
7. Возможности частного сектора
8. Оценка потенциальных выгод
9. Цели стратегического развития

10. Выбор наиболее подходящей формы партнерства
11. Инновации
12. Оценка риска
13. Доступность по цене и предполагаемая эффективность расходования средств
14. Схема экономического обоснования

### Раздел 3: Управление проектом

Настоящий раздел охватывает проверку ВОА того, как закупочная организация проводила процесс по размещению контракта государственно-частного финансирования и концессии. Таким образом, ВОА нужно будет проверить, была ли создана организацией команда, обладающая необходимыми знанием и опытом, отвечающая за успешное выполнение проекта, и установила ли эта команда надлежащую систему контроля затрат. ВОА нужно также будет проверить планирование, которое было сделано организацией для обеспечения эффективной конкурентной борьбы за заключение контракта, и что согласованная сделка представляла эффективное расходование средств.

#### Рекомендации

15. Команда проекта
16. Исследование рынка
17. Договорные вопросы
18. Стратегия проведения тендера
19. График проекта
20. Сравнение издержек и выгод
21. Список участников тендера
22. Технические требования
23. Поддержание конкуренции
24. Регулярные проверки
25. Бюджеты на проектные затраты
26. Назначение консультантов
27. Управление затратами

### Раздел 4: Проведение тендера

Данный раздел охватывает проверку ВОА процесса выбора закупочной организацией партнера частного сектора и последующих переговоров относительно заключительного контракта между ними. ВОА нужно будет проверить, что в полученных предложениях цены/заявках организация должным образом выполнила оценку всех аспектов, таких как распределение риска между самой организацией и частным сектором и выставленной ценой, и затем победителем тендера выбрала участника, который сделал ей наиболее выгодное предложение.

#### Рекомендации

28. Предложения участников тендера (подрядчиков)
29. Оценка предложений (цены)
30. Выбор подрядчика

## Раздел 5: Правильный контракт

Настоящий раздел охватывает оценку ВОА оснований для уверенности закупочной организации перед заключением контракта в правильности сделанного выбора. ВОА необходимо также проверить переговоры между организацией и победителем тендера, чтобы определить, что любые принятые в ходе этих переговоров изменения повлияли на эффективность расходования средств по сделке. ВОА необходимо проверить, что сделка отвечала своим целям, оценивалась в сравнении с альтернативными вариантами, обеспечивает оказание услуг и остается доступной по цене.

### Рекомендации

31. Изменения в ходе переговоров с победителем тендера
32. Достижение целей
33. Оценка альтернатив
34. Обеспечение условий оказания услуг
35. Подтверждение доступности по цене

## Раздел 6: Этап использования/эксплуатации

Заключительный раздел охватывает проверку ВОА того, как закупочная организация контролирует исполнение подписанного контракта. Таким образом, ВОА нужно будет проверить, какие шаги предпринял аудируемая организация для обеспечения того, чтобы предоставляемые по контракту ресурсы соответствовали назначению, и что оказание услуг продолжает отвечать требованиям направления деятельности государственного сектора. Организации необходимо также подтвердить, что условия соглашения по-прежнему обеспечиваются отдачу на вложенные средства; что учет ведется должным образом, и применяются необходимые механизмы управления. ВОА потребуется проанализировать, как аудируемая организация реагировала на изменения и распределяла риск между ней и подрядчиком и как, если необходимо, организация провела управление процедур расторжения контракта.

### Рекомендации

36. Соответствуют ли размещаемые ресурсы назначению?
37. Предоставление услуг соответствует направлению деятельности.
38. Условия контракта продолжают обеспечивать отдачу на вложенные средства.
39. Имеются необходимые системы управления и связей.
40. Имеется эффективная команда руководства контрактом.
41. Ведется правильное распределение рисков.
42. Финансовая отчетность ведется должным образом.
43. Управление сроками окончания контракта

## Заключение

Несмотря на то, что государственно-частное финансирование и концессии в настоящее время довольно распространены в одних странах, то в других странах такие методы пока еще только получают своё развитие. Передовая практика по внедрению таких проектов уже довольно хорошо сформировалась и будет продолжать формироваться. Поэтому предлагаемые рекомендации должны рассматриваться как предложения и советы, основанные на имеющемся на данный момент опыте. Это не законы и не установленные процедуры, которые ВОА должен применять в

полном объеме при каждой проверке. Их цель, в основном, дать рекомендации по выполнению таких соглашений на основе профессионального и систематизированного подхода и выявить полезные уроки для будущих соглашений. Мы полагаем, что несмотря на совершенствования подходов государственно-частного финансирования и концессии, многие рассматриваемые здесь вопросы всё ещё останутся актуальными и важными.

## Раздел 1: Общий подход ВОА

### Руководящий принцип 1

Обязанности ВОА

#### Руководящий принцип

ВОА должен определить свои аудиторские обязанности в отношении проектов государственно-частного финансирования и концессий, и выбрать решение их выполнения.

### Обоснования Рекомендаций

Почти во всех странах ответственность за аудит государственных учреждений, заключающих контракты государственно-частного финансирования и концессий, возлагается на ВОА. Такие контракты могут заключаться также региональными или местными властями. Контракты, заключаемые этими лицами, могут попасть в сферу компетенции ВОА, а могут туда не попасть из-за принятых в каждой отдельной стране действующих условий проведения аудита. В любом случае высшему органу аудита нужно ясно представлять, кто за что отвечал при заключении какого-либо контракта и какова сфера компетенции высшего органа аудита относительно проверки сделки.

Использование частной компании для финансирования и предоставления актива/ресурса и последующего оказания сопутствующих услуг означает, что много относящейся к делу отчетной документации на поставку и выполнение услуг будет вестись частной компанией и не обязательно государственным органом, предоставляющим подряд. Поэтому, высший орган аудита должен иметь четкое представление о правах доступа, которые он имеет, к частной компании, связанной с государственно-частным проектом.

В области государственно-частного финансирования и концессий крайне важно, чтобы государственные органы, заключающие такие контракты, приняли свое обоснованное решение и проявили осмотрительность. Обязанности высшего органа аудита не должны приводить к подмене решений аудируемого лица на решения, определенные ВОА. Напротив, высший орган аудита должен поощрять аудируемые лица поступать разумно и обоснованно по собственному усмотрению. В связи с этим, высший орган аудита может эффективно использовать уроки, полученные в ходе других адиторских рассмотрений, когда государственные органы руководствовались собственным выбором.

### Руководящий принцип 2

Получение необходимых знаний

#### Руководящий принцип

Высший орган аудита должен определять и сохранять свои собственные главные знания, необходимые ему для проведения компетентного рассмотрения проектов



государственно-частного финансирования и концессий, и прибегать при необходимости как к дополнительному экспертному мнению со стороны.

### **Обоснования Рекомендации**

Определяющая характеристика проектов государственно-частного финансирования и концессий состоит в том, что предприятия частного сектора оказываются глубоко вовлеченным в сферу предоставления услуг, заказанных государством, т.е. метод частного сектора, примененный в вопросе государственного сектора. Чтобы обладать определенной убедительностью перед парламентом и общественностью в отношении эффективности расходования средств для такого рода механизмов работы, высшему органу аудита скорее всего нужно обладать более широкими знаниями, чем необходимые для обычного проведения аудита проекта только государственного сектора.

Таким образом, помимо более менее стандартных знаний аудита результатов деятельности, необходимых для проверки сложных заданий, заданий высокого риска и в особой профессиональной области в связи с проверкой какого-то ресурса и/или услуги, высшему органу аудита может потребоваться нанять персонал или воспользоваться услугами консультантов, обладающими специальными знаниями в определенных областях, где использовалось частное финансирование. Особенно важны навыки и технические знания, связанные с использованием проектного финансирования, поскольку значительная часть государственно-частных проектов основывается с использованием систем проектного финансирования.

## **Руководящий принцип 3**

Участие высшего органа аудита

### **Руководящий принцип**

Высший орган аудита должен проверить закупку с государственно-частным финансированием и концессией по возможности сразу после заключения контракта и затем должен снова выполнить проверку проекта на этапе исполнения и при оказании предоставляемых по контракту услуг концессионером / подрядчиком.

### **Обоснования Рекомендации**

При проверке сделок государственно-частного финансирования и концессий высший орган аудита сталкивается с дилеммой в отношении времени проведения проверки. В большинстве случаев сделка предусматривает, что поставщик частного сектора будет оказывать услуги на протяжении многих даже десятков лет в будущем. Поэтому в действительности окончательную оценку того, была ли сделка выгодной или нет, возможно будет дать только по окончании срока действия контракта, о котором идет речь. Однако, это слишком долго для того, чтобы сделать выводы и внедрить доработки в последующие проекты и в сам проверяемый проект. Чтобы доказать возможность отчетности по такой сделке также необходимо как можно раньше провести проверку, чтобы прийти к значимым выводам. Поэтому высший орган аудита должен намного раньше до окончания действия контракта проверять сделки государственно-частного финансирования и концессий .

Лучший момент для первой проверки таких проектов - сразу же после заключения контракта. Проверка сделки сразу же после подписания контракта имеет преимущество в том, что условия сделки зафиксированы - до этого условия могут постоянно меняться, поскольку являются предметом повторных переговоров, - и высший орган аудита имеет возможность озвучить, насколько хорошо сделка будет отвечать будущим требованиям государственного органа.

При определенных обстоятельствах, однако, и там, где это позволяет конституция, может возникнуть необходимость или будет желательно, чтобы высший орган аудита проверил сделку до заключения контракта; например, если выражается беспокойство относительно честности или возможной эффективности расходования средств процесса закупки. Кроме того, некоторые высшие органы аудита имеют установленную законом обязанность проверять финансовые модели (т.е. компараторы государственного сектора), используемые в обосновании закупки посредством государственно-частного финансирования, до подписания любого контракта. Проверка проекта на этом этапе имеет преимущество в том, что любые слабые места, обнаруженные высшим органом аудита, можно скорректировать до подписания контракта, и таким образом, избежать более серьезных трудностей на следующих этапах сделки. Такой вариант может быть привлекательным для высшего органа аудита, когда по его мнению проект представляет собой существенные риски эффективности расходования средств и когда высший орган аудита хочет это проверить на каждом значимом этапе закупки и эксплуатации.

При проведении проверки до подписания контракта высшему органу аудита нужно будет регулировать риски, возникающие при таком раннем вмешательстве. Например, риск того, что проверка высшего органа аудита может негативно повлиять на сам процесс проведения тендера, поскольку аудируемое лицо может переключить свои ограниченные ресурсы с заключения возможной для государственного сектора самой выгодной сделки на обсуждение проверки высшего органа аудита; или риск в отношении собственно высшего органа аудита, который может столкнуться с конфликтом интересов при комментировании позднее некоторого аспекта сделки, который появился в связи с рекомендацией, что высший орган аудита дал в ходе более ранней проверки.

Ранняя проверка контракта высшим органом аудита до или сразу после заключения этого контракта не мешает высшему органу аудита снова проверить этот контракт позднее. Текущий контроль исполнения только что подписанного контракта государственно-частного финансирования и концессий важен для обеспечения долгосрочной эффективности расходования средств проекта. Поэтому высший орган аудита должен присмотреться к таким проектам государственно-частного финансирования на этапе их исполнения. В первые годы действия такого контракта проверка должна фокусироваться на анализе соответствия предоставляемых частным сектором результатов тем, что оговорены контрактом. Любая проверка по истечении нескольких лет действия контракта должна фокусироваться на том, насколько хорошо стороны государственного и частного секторов работают вместе для обеспечения изменения необходимых результатов в соответствии с изменением требований направления деятельности государственного органа.

## **Руководящий принцип 4**

Планирование аудита

### **Руководящий принцип**

При планировании аудита контракта государственно-частного финансирования и концессий высший орган аудита должен составить план, охватывающий все основные аспекты сделки, которые имеют отношение к эффективности расходования средств, как указано в следующих рекомендациях, с целью идентификации ключевых участников сделки и, по возможности, принятия от них доказательств, и с целью проявления настороженности при заключении выводов на будущее.

## Обоснования Рекомендации

Без хорошего плана высший орган аудита рискует провести аудит, который не правильно нацелен и характеризуется недостатком ширины и глубины доказательной базы, необходимой для составления достоверного отчета. Чтобы сформировать представление об эффективности расходования средств сделки, высшему органу аудита потребуется контакт с организацией государственного сектора, заключающему контракт. Однако, поскольку обычно в проектах государственно-частного финансирования и концессий участвует много третьих сторон помимо организации государственного сектора, заключающего контракт, высшему органу аудита также потребуется получить мнение этих третьих сторон, если нужно получить обоснованные выводы о сделке.

Задача любой проверки состоит в том, чтобы извлечь уроки на будущее с целью заключения и эффективного обеспечения более выгодных сделок и с целью совершенствования текущего контроля исполнения таких контрактов и результатов деятельности подрядчика(ов). Если высший орган аудита должен эффективно выполнить свою задачу, то планирование аудита должно включать описание того, как полученные уроки должны быть представлены наилучшим способом, так, чтобы их можно было применить в будущем.

Важно, чтобы проверка высшего органа аудита, насколько это позволяет закон, учитывала всю релевантную информацию, включая материалы, которые могут иметь коммерческую ценность или быть конфиденциальными. Даже если такие материалы не могут быть или не должны быть опубликованы в окончательном отчете высшего органа аудита, они могут иметь важное значение для выводов высшего органа аудита.

## Раздел 2: Определение масштабов проекта

### Руководящий принцип 5

Выбор проекта

#### Руководящий принцип

Высший орган аудита должен проверить, каким образом аудируемое лицо определило приоритет в выборе потенциальных проектов, и были ли проекты внедрены в порядке приоритетов.

## Обоснования Рекомендации

Использование государственно-частного финансирования или концессий может быть средством, при помощи которого проект можно реализовать раньше, чем если бы он финансировался только как проект государственного сектора. Наряду с тем, что это может быть преимуществом, это может также значить, что выполняется разработка проектов низкого качества, просто потому что их можно финансировать таким образом, и что проекты высокого качества, которые можно финансировать только как государственные проекты, откладываются. Поэтому имеет смысл для высшего органа аудита проверить, каким образом аудируемое лицо учитывало свои приоритеты среди конкурирующих проектов.

## **Руководящий принцип 6**

Определение требований проекта

### **Руководящий принцип**

Высший орган аудита должен проверить, как четко сформулировало аудируемое лицо свои требования в начале проекта и выразило их в виде результатов, четко указывающих любые конкретные ограничения, которые будут применяться к частному сектору.

### **Обоснования Рекомендации**

Для успешной реализации любого проекта важно, чтобы организация четко сформулировала свои требования с самого начала. В противном случае существует риск, что в конце концов окажется, что проект не отвечает реальным потребностям организации. Например, в одной сделке по железнодорожным перевозкам аудируемый орган своевременно не изложил свои требования по льготному проезду для определенных категорий пассажиров. В связи с чем, правительство было вынуждено провести переговоры о мероприятиях с подрядчиком уже после заключения контракта, когда позиция правительства в переговорах была слабее.

При должном обеспечении подход государственно-частного финансирования и концессий должен позволить частному сектору предлагать инновации во разных сферах, например, как сфера услуг. Однако, масштаб таких инноваций ограничивается, если заказчику не удастся сформулировать свои требования с точки зрения результатов и вместо этого сосредоточиться на затратах и механике оказания услуг, таким образом устанавливая ненужные ограничения на то, как частный сектор может реализовывать проект. Поэтому важно, чтобы организация сформулировала свои потребности с точки зрения конечных результатов. Некоторые конкретные ограничения имеют достаточные основания необходимости их применения, например, потребность регулирования расходов, взимаемых с населения; потребность соответствия определенным экологическим целям или потребность вступлении во владение частным сектором определенными государственными активами по указанной цене. Аудируемый орган должен проконсультироваться со всеми важными заинтересованными сторонами, чтобы обеспечить составление подходящих спецификаций по проекту.

Во избежании бесполезной траты собственных ресурсов и ресурсов частного сектора при планировании проектов, которые с самого начала были не по карману, аудируемому органу нужно будет указать четкие пределы затрат, которые он может себе позволить. Ему также следует определить свои возможности реагировать на изменения характеристики предоставляемых услуг и перерасчета цены за эти услуги, как только контракт переходит на этап эксплуатации, чтобы гарантировать эффективность расходования средств в долгосрочном плане.

## **Руководящий принцип 7**

Возможности частного сектора

### **Рекомендация**

Высший орган аудита должен проверить, была ли аудируемым органом выполнена предварительная оценка возможностей выполнения частным сектором требований .

### **Обоснования Рекомендации**

При определении способа выражения желаемых результатов организация должна исходить из возможностей частного сектора. Таким образом гарантируется, что любой проект будет

представлен на рынке так, что последующая закупка может развиваться правильно. В некоторых случаях, например, в случае услуги по выплате заработной платы, частный сектор может прекрасно знать, какой результат требуется вероятнее всего, и поэтому он легко может обеспечить такой результат. В других случаях, таких как новые способы применения информационной технологии, частному сектору может потребоваться помощь в понимании требований. Если развивается новый рынок, государственному сектору может потребоваться провести ряд мероприятий, способствующих развитию понимания среди потенциальных участников. Партнер государственного сектора должен тщательно продумать в каждом возможном проекте по каким условиям частный сектор лучше всего поймет его требования.

Поэтому высший орган аудита должен проверить, какие начальные попытки зондирования рынка предпринял аудируемый орган, чтобы выяснить, каким образом частный сектор лучше всего поймет его требования; и какая дополнительная помощь может потребоваться частному сектору для такого понимания.

## **Руководящий принцип 8**

Оценка потенциальных выгод

### **Руководящий принцип**

Высший орган аудита должен определить, сделал ли аудируемый орган предварительную оценку искомых выгод.

### **Обоснования Рекомендации**

На ранних этапах разработки проекта аудируемому органу нужно провести предварительную оценку выгод, которые он хочет получить от проекта по предоставлению желаемых услуг. Он также должен определить любые скрытые издержки и ограничения в отношении получения этих выгод. Такая оценка позволит органу установить важные критерии, по которым позже он будет оценивать полученные тендеры. Поэтому высший орган аудита должен проверить, что аудируемый орган имел четкое представление о выгодах, получаемых от проекта, и использовал установленные возможные выгоды в качестве основания для определения критериев оценки тендеров. Он должен убедиться, что аудируемый орган не установил свои критерии оценки непосредственно в конце процесса закупки просто для того, чтобы обосновать достигнутую сделку.

## **Руководящий принцип 9**

Более отдаленные цели политики

### **Рекомендация**

Высший орган аудита должен проверить, каким образом аудируемый орган оценил влияние, которое могут оказать на проект более отдаленные цели стратегии.

### **Обоснования рекомендации**

Во многих областях государственных заказов может быть своя политика или распорядительные основания, которые накладывают ограничения на способ оказания определенной услуги. Поэтому приходится делать выбор между данными общими требованиями политики и другими финансовыми целями или целями качества услуг, характерными для данного рассматриваемого проекта. Например, государство может потребовать обеспечения защиты прав на пенсию и в области найма тех работников государственного сектора, которые переводятся в частный сектор

по договору государственно-частного финансирования и концессий. Закупочным органам нужно определить распоряжения такой политики и понять в полном объеме их основание так, чтобы они могли включить эти распоряжения в конкретизацию своих требований и передать их понятно частному сектору. Например в одной из таких сделок аудируемый орган не смог заранее продумать цели своей политики по защите прав работников, что привело к необходимости отправки запросов о корректировке тендеров, поскольку изначально полученные тендеры уделяли этому вопросу недостаточно внимания. Поэтому высший орган аудита должен проверить, каким образом аудируемый орган принял во внимание эти цели политики при планировании проекта, и какой вес это имело.

## **Руководящий принцип 10**

Выбор наиболее подходящей формы партнерства

### **Руководящий принцип**

Высший орган аудита должен проверить, была ли проведена аудируемым органом оценка ряда других отвечающих их потребностям вариантов, таких как традиционная закупка или приватизация государственного сектора, до того, как был выбран вариант государственно-частного финансирования и концессий.

### **Обоснования Рекомендации**

Определив требования проекта, закупочный орган должен выбрать наиболее подходящую форму партнерства и/или маршрут закупки для проекта. Например, в случае дорожного строительства посредническому органу нужно было бы решить, будет ли дорога платной, либо проект проектирования, строительства, финансирования и эксплуатации финансируются опосредованными платежами или платежами за эксплуатационную готовность или теми и другими одновременно; либо так будет финансироваться только проектирование и строительство. Поэтому высший орган аудита должен проверить факт проведения аудируемым органом оценки возможного использования ряда альтернативных механизмов проекта до того, как был выбран подход государственно-частного финансирования и концессий для обеспечения проекта.

## **Руководящий принцип 11**

Инновации

### **Рекомендация**

Высший орган аудита должен проверить факт определения аудируемым органом возможности для инноваций заранее в областях, таких как проектирование и строительство, эксплуатация и финансирование проекта.

### **Обоснования Рекомендации**

Подход государственно-частного финансирования и концессий может обеспечивать повышенную эффективность расходования средств, когда объем увеличен до предела, что позволяет частному сектору разрабатывать инновационные способы предоставления услуг или продуктов, которые требуются закупочному аудируемому органу (Рекомендация 6). Для этого крайне важно, чтобы закупочная организация обеспечивала обоснованность любых накладываемых на инновации ограничений. Поэтому высший орган аудита должен проверить, была ли сделана аудируемым органом предварительная оценка объема возможных инноваций, чтобы обеспечить обоснованность любых накладываемых им на инновации ограничений. Такая оценка затем

сформирует базу подходящей системы для оценки любой такой инновации, предлагаемой участниками тендера.

## **Руководящий принцип 12**

Оценка рисков

### **Рекомендация**

Высший орган аудита должен проверить, провел ли аудируемый орган заранее расследование в отношении правильного распределения рисков проекта между сторонами государственного сектора и частного сектора.

### **Обоснования Рекомендации**

Подходящее распределение рисков между государственным и частным секторами является ключевым требованием, когда подход государственно-частного финансирования и концессий обеспечивает эффективное расходования средств лучше, чем традиционная закупка. Во многих случаях лучше доверить управление рисками, которые обычно берет на себя государственный сектор, частному сектору. В связи с этим любые издержки, связанные с такими рисками, должны оказаться ниже, если ответственность за них передана частному сектору. Если однако государственный сектор стремится передать риск, которым частный сектор не способен управлять, эффективность расходования средств будет снижаться, поскольку частный сектор старается требовать вознаграждения за принятие таких рисков. Поэтому государственный сектор должен добиваться не максимума, а оптимального перехода ответственности за риск; т.е. он не должен пытаться передать все риски любой ценой, а должен распределить отдельные риски тем, кто наилучшим образом справится с ними.

Для определенных рисков государственный сектор остается наилучшим вариантом их управления. В других случаях имеет смысл разделить риски, например, передать риск частному сектору, но при этом государственный сектор предлагает некоторого рода гарантию, в случае реализации этого риска. (В таком случае высшему органу аудита нужно будет проверить обоснование гарантии и основание для получения суммы.) Релевантными распределению рисков могут быть также мероприятия для частного сектора по принятию любых государственных активов в качестве части сделки. Поэтому закупочным организациям нужно заранее продумать, существуют ли какие-либо аспекты сделки, которые они намереваются представить на рынке и которые вероятно окажутся помехой оптимального распределения рисков; например, создание новых рисков, которые легли бы на поставщика частного сектора.

Бухгалтерская обработка проекта в бюджете аудируемого органа может зависеть от степени перехода ответственности частному сектору. Поэтому для аудируемых органов может появиться стимул передачи риска для обеспечения определенной бухгалтерской обработки, даже если передача такого риска представляет ничтожную эффективность расходования средств. Поэтому для высшего органа аудита крайне важно проверить обоснованность перехода ответственности в проекте.

## **Руководящий принцип 13**

Доступность по цене и предполагаемая эффективность расходования средств

### **Руководящий принцип**

Высший орган аудита должен оценить степень, до которой аудируемый орган до начала процесса закупки определил, что проект будет доступен по цене и будет обеспечивать эффективность расходования средств.

### **Обоснования Рекомендация**

Приступать к проведению конкурса по проекту, который виделся не доступным по средствам или представлял ничтожную эффективность расходования средств даже до поиска конкурсных предложений цены, - напрасная трата денег и времени. Хотя закупочная организация могла бы в разумной мере попытаться найти новые подходы с помощью рынка, включая новые подходы в принятии рисков, часто возможно с помощью сторонней консультации предсказать, когда рынок вероятнее всего не способен выполнить предложенное требование по приемлемой цене. Поэтому прежде чем переходить к проведению тендера, закупочной организации нужно будет показать, что предлагаемый проект предоставляет эффективное расходование средств по сравнению с другими вариантами; что она может позволить себе заплатить за проект и что вероятнее всего, частный сектор может оказать необходимые услуги.

Эффективность расходования средств заключается не просто в наименьшей стоимости, а в наилучшей комбинации стоимости на весь срок действия проекта, в гибкости и качестве, которое отвечает требованиям организации. Поэтому оценка эффективности расходования средств будет включать оценку не только финансовых выгод и затрат, но и нефинансовых факторов.

## **Руководящий принцип 14**

Схема экономического обоснования

### **Рекомендация**

Высший орган аудита должен проверить, подготовил ли аудируемый орган должное экономическое обоснование для поддержания решения начала закупки проекта.

### **Обоснования Рекомендации**

Практикуется официально приведение обоснования в пользу продолжения сделки государственно-частного финансирования и концессий, чтобы высшее руководство организации располагало очевидным свидетельством для принятия решения о ее продолжении. Без такого экономического обоснования существует риск, что сделка будет заключена скорее всего потому, что она может быть заключена, а не потому что ее следует заключить. На данном раннем этапе такое экономическое обоснование должно быть в общих чертах, но до решения о заключении контракта его нужно представить в более подробном виде.



## **Раздел 3: Управление проектом**

### **Руководящий принцип 15**

Команда проекта

#### **Рекомендация**

Высший орган аудита должен проверить, проводило ли аудируемое лицо оценку знаний, которые могут потребоваться для успешной реализации проекта, и где эти знания можно получить, например, от штатных сотрудников или от сторонних консультантов; а также должно проверить, своевременно ли собрал аудируемый орган затем свою команду проекта.

#### **Обоснования Рекомендации**

Также как применение государственно-частного финансирования или концессии может потребовать от высшего органа аудита применения дополнительных знаний (Рекомендация 1), так и самому аудируемому лицу может потребоваться получение специальных знаний, чтобы вести переговоры по такому контракту. Тот факт, были ли получены подходящие знания аудируемым лицом в подходящее время, может значительно повлиять на качество итогового контракта. Процедуры составления отчетности и принятия решений внутри команды проекта также нужно будет четко определить, чтобы закупка по контракту должна происходить эффективно и результативно.

Неправильное поведение членов команды проекта может создать серьезный риск в отношении эффективности расходования средств. Поэтому высшему органу аудита нужно будет определить меры, которые были предприняты аудируемым лицом для защиты непредвзятости и честности закупки. Например, члены команды проекта должны соблюдать условия опубликованного кодекса поведения.

### **Руководящий принцип 16**

Исследование рынка

#### **Рекомендация**

Высший орган аудита должен проверить, каким образом проверяемое лицо провело исследование рынка до начала официальной закупки товаров/работ/услуг, цель которого была установить, что на рынке присутствуют поставщики, желающие участвовать в тендере на проект.

#### **Обоснования Рекомендации**

Частью планирования закупки должно быть проведение исследования рынка аудируемым лицом на предмет интересующих услуг. Задача такого исследования заключается в получении информации о том, как проект представить на рынке так, чтобы потенциальные поставщики смогли оценить полную степень возможности направления деятельности, которую предлагает проект. Поэтому полезно обсудить потенциальный проект с потенциальными участниками тендера, чтобы выявить, какие аспекты проекта больше всего их привлекают и какие являются не таким привлекательным. Это особенно важно там, где такой проект представляет собой проект нового типа. Однако, при проведении таких обсуждений аудируемому лицу нужно будет учесть возможные правовые ограничения, накладываемые инструкциями по закупкам.

### **Руководящий принцип 17**

Договорные вопросы

## Рекомендация

Высший орган аудита должен проверить факт определения аудируемым лицом договорных вопросов, которые скорее всего поднимались в ходе закупки и факт составления проекта контракта с начальными предложениями по каждому вопросу.

## Обоснования Рекомендации

Результатом закупки является контракт с партнером частного сектора. Поэтому разумно на этапе планирования закупки рассмотреть, какие вопросы предположительно нужно будет поднять в ходе переговоров по контракту. Поэтому высший орган аудита должен проверить, определило ли аудируемое лицо на раннем этапе проекта договорные вопросы, которые нужно будет поднять (например, досрочное окончание контракта, изменения стоимости контракта), а также был ли разработан черновой вариант предлагаемого контракта, который отражал его предпочтительную позицию по каждому вопросу. Цель такой подготовки - составить как можно раньше контракт, который в достаточной степени защищает позицию государственного сектора, но в то же время приемлем для участников конкурса частного сектора и их финансистов. Поэтому юридическая помощь на ранних этапах проекта необходима для аудируемого органа.

# Руководящий принцип 18

Стратегия проведения тендера

## Руководящий принцип

Высший орган аудита должен определить, была ли аудируемым лицом подготовлена стратегия проведения тендера, охватывающая количество туров тендера, количество приглашенных заявок на каждом этапе тендера, подход органа к общению с участниками и реалистичный график собственно процесса проведения тендера.

## Обоснования Рекомендации

Обычно важным фактором, помогающим закупочной организации прийти к сделке, которая обеспечивает эффективность расходования средств, является конкурс. Для обеспечения максимального конкурса организации нужно планировать закупку, помня об этой задаче. Ключевым звеном планирования является стратегия проведения тендера, которая устанавливает количество туров тендера и участников на каждом этапе, способы коммуникации организации с участниками и график проведения тендера.

Принцип стратегии проведения тендера должен заключаться в доведении конкурентной напряженности до предела, при котором участники всегда будут чувствовать себя под давлением для выдвижения своих возможно самых лучших предложений. Конкурентная напряженность достигает максимума, когда участники яростно состязаются друг с другом. Однако, маловероятно, что участники захотят сильной борьбы, если закупочная организация попросила слишком много фирм сделать заявку и выделить приличные средства на подготовку заявки в целом. Поэтому имеет смысл для организации при подготовке своей стратегии проявить такт в вопросах времени и издержек, которые участники несут при подготовке предложений, а также ограничить количество туров до минимального, подходящего для создания успешной конкурентной борьбы.

Бывают случаи, когда конкурентная борьба за контракт не высока, например, запрашиваемая услуга носит специфический технический характер и на рынке в соответствующей области есть немного поставщиков такой услуги. В таких случаях, когда конкурентная борьба ограничена, важно, чтобы стратегия проведения торгов была связана с риском эффективности расходования

средств и предполагала смягчающие действия, помогающие обеспечить получение закупочной организацией выгодной цены.

## **Руководящий принцип 19**

График проекта

### **Рекомендация**

Высший орган аудита должен определить, подготовило ли аудируемое лицо правдоподобный график проекта с указанием основных этапов, результаты которых можно было бы измерить, и с указанием моментов в ходе процесса, когда лицо должен проверять, что проект остается устойчивым.

### **Обоснования Рекомендации**

При планировании закупки аудируемое лицо должно обновлять график проекта в свой схеме экономического обоснования (Рекомендация 14), чтобы отразить график тендера, включенный в стратегию проведения тендера (Рекомендация 18). График проекта более комплексный, чем график проведения тендера, поскольку первый должен отражать подробное описание работ, выполняемых командой проекта и подрядчиком до заключения контракта и начала предоставления услуг. По возможности такой график должен включать основные этапы, на которых можно измерить достигнутые результаты и установить разные моменты в графике, когда аудируемое лицо должно остановиться и оценить критически, стоит ли дальше продолжать реализацию данного проекта.

## **Руководящий принцип 20**

Сравнение издержек и выгод

### **Руководящий принцип**

Высший орган аудита должен проверить, провело ли аудируемое лицо оценку издержек и выгод варианта государственно-частного финансирования по сравнению с другим альтернативным вариантом закупки.

### **Обоснования Рекомендации**

Решение о том, представляет ли предлагаемая сделка государственно-частного финансирования и концессий эффективное расходование средств, будет более обоснованным, если закупочная организация составит подробное описание компаратора издержек, по которому затем можно будет измерить издержки сделки государственно-частного финансирования и концессии.

Существует два стандартных типа компаратора издержек: компаратор государственного сектора и модель оптимальной величины затрат. Компаратор государственного сектора, как правило, имеет вид калькулятора издержек альтернативных средств, финансируемых государством, для реализации и работы проекта. Обычно такой компаратор применяется, чтобы показать, какова была бы стоимость в случае традиционных методов закупки и последующей эксплуатации полученного актива закупочным органом. Модель оптимальной величины затрат обычно применяется для независимых расчетов ожидаемых издержек реализации того же технического решения, что предлагается участником тендера.

Помимо сравнения потенциальных издержек, аудируемое лицо должно провести анализ выгод использования различных путей закупок. Такой анализ выгод должен использоваться совместно с сравнениями издержек, играя тем самым немаловажную роль в принятии решении о том, что

способ закупок государственно-частного финансирования является наилучшим вариантом. Легко получить желаемые результаты манипулируя с цифрами. Комплексные модели также могут приводить к ошибке. Поэтому высшему органу аудита нужно будет тщательно проверить подробные описания таких сравнений, чтобы установить, обоснованны ли предполагаемые издержки и выгоды разных вариантов закупок.

## **Руководящий принцип 21**

Список участников тендера

### **Рекомендация**

Высший орган аудита должен проверить, удалось ли аудируемому лицу собрать хороший список участников тендера.

### **Обоснования Рекомендации**

Конкурс важен для получения хорошей эффективности расходования средств в результате сделки государственно-частного финансирования и концессий. Одним из ключевых условий успешного конкурса является хорошо составленный список фирм-участников, которым предложено подать заявку. Такой список не может появиться сам собой. Закупочной организации нужно активно стимулировать интерес к предлагаемому проекту, рекламировать проведение конкурса на закупку в соответствии с применяемым законом и нормами и предоставлять всю необходимую информацию/инструкции потенциальным участникам тендера о том, как хорошо подготовить заявку. Закупщику может также понадобиться оказать помощь процессу, благодаря которому фирмы могут узнать об интересе друг друга и объединиться в консорциум. Все это должно быть сделано в рамках соответствующего законодательства.

После стимулирования интереса рынка закупочной организации нужно будет выбрать для своего списка участников тендера фирмы с хорошими техническими, управленческими и организационными возможностями. Без таких возможностей маловероятно, что фирма сможет оказывать заявленные услуги согласно заключенному контракту. Однако закупочная организация также должна постараться оценить при составлении своего списка участников тендера желание и способность фирмы подать заявку. Опыт показывает, что фирмам, выражающим интерес и приглашенным затем принять участие в тендере, иногда не удается подать заявку, что приводит к сужению объема конкурса.

## **Руководящий принцип 22**

Перечень требований

### **Руководящий принцип**

Высший орган аудита должен рассмотреть, была ли проверяемым лицом представлен четкий перечень требований.

### **Обоснования рекомендации**

Условием успешного конкурса является наличие четкого перечня требований закупочной организации. Участники тендера не могут сделать хороших предложений цены, если они определенно не знают, что хочет закупочный орган. Отсутствие четкого перечня требований может привести к подаче только сильно ограниченного количества предложений цены/заявок, которые адекватно отвечают требованиям, что таким образом снижает объем конкурса. Однако четкости самой по себе недостаточно. Четкая спецификация требований может тем не менее

привести к ничтожной эффективности расходования средств, если она не отражает реальных потребностей закупочной организации, или если она содержит излишние подробности, в частности подробности затрат, а не желаемых непосредственных и конечных результатов. Детальное описание вводимых ресурсов или методов оказания услуг ограничит возможности инноваций (рекомендация 6). При определении того, достаточно ли четким является перечень, высшему органу аудита нужно будет посмотреть, обращен ли перечень к реальным потребностям организации и сделан ли он с опорой на результат. Особое внимание нужно будет уделить необходимому качеству услуги там, где одна из основных целей передачи услуги по концессии заключается в улучшении ее качества.

## **Руководящий принцип 23**

Сопровождение конкурса

### **Рекомендации**

Высший орган аудита должен определить, удалось ли аудируемому лицу поддержать конкурентное напряжение при заключении контракта, и хорошо ли у него получилось провести переговоры с победителем тендера.

### **Обоснования рекомендации**

Поддержание конкурентного напряжения на протяжении всего процесса закупки является важным фактором в получении выгодного контракта, т.е. эффективности расходования средств, поскольку оно помогает получить у участников лучшие предложения. Существует риск для закупочного органа, что условия сделки изменятся в ущерб сделке, когда и если можно провести переговоры только с единственным потенциальным поставщиком, и конкурентное напряжение исчезнет. Поэтому высший орган аудита должен оценить, предприняло ли аудируемое лицо соответствующие шаги, чтобы обеспечить поддержание конкурентного напряжения до закрытия контракта.

## **Руководящий принцип 24**

Регулярные проверки

### **Рекомендации**

Высший орган аудита должен определить, регулярно ли аудируемое лицо в ходе закупки выполняло оценку содействия проектом эффективного расходования средств.

### **Обоснования рекомендации**

Крайне важно, чтобы закупочная организация в ходе подробного обсуждения сделки не потеряла из виду первоначальной цели проекта во избежание продолжения реализации проекта, который уже больше не имеет смысла, а значит и во избежании потерь управленческого времени и ненужных издержек. По этой причине необходимо назначить лицо, не принимающее непосредственное участие в переговорах, которое в процессе переговоров будет постоянно оценивать, полностью ли согласуются ожидаемые результаты с изначально установленными целями. В ряде случаев специально назначались сторонние консультанты, которые выполняли такой мониторинг; в других случаях эту функцию выполняла служба внутреннего аудита.

О любом значимом отступлении сразу же при его установлении (или высокой вероятности его появления) должно быть доложено высшему руководству закупочной организации, которое

должно принять решение либо об изменении цели, либо об отказе от сделки. Высшее руководство должно в любом случае быть в курсе развития дел в важных проектах.

Высший орган аудита должен проверить, регулярно ли выполнялись командой проекта аудируемого лица после подготовки схемы экономического обоснования (руководящий принцип 14) проверки проекта с целью определить, сохраняющуюся актуальность проекта; а также пыталось ли получить высшее руководство на определенных ключевых этапах процесса закупки гарантии по данному вопросу от команды проекта.

## **Руководящий принцип 25**

Бюджеты по стоимости проекта

### **Руководящий принцип**

Высший орган аудита должен проверить, установило и контролировало ли аудируемое лицо реалистичный бюджет по всем издержкам проекта, включая внутренние и внешние ресурсы.

### **Обоснования рекомендации**

Закупка по сделке государственно-частного финансирования и концессий часто сопровождается для закупочной организации большими расходами. Применяются принципы контроля затрат. Следовательно, аудируемое лицо должно было составить бюджеты по затратам как можно раньше. Это может быть было непросто сделать по причине отсутствия у аудируемого органа опыта по закупке по государственно-частному финансированию и концессиям, из-за того, что оно слабо представляло объем работ на проведение закупки. Несмотря на сложность составления фиксированного бюджета по издержкам в начале закупки, есть смысл составить первоначальный бюджет и позже при получении большей информации по планируемой к выполнению работе его проверить.

Бюджет должен быть составлен и должен контролироваться на протяжении всего проекта. Он должен включать не только расходы на сторонних консультантов, но и расходы на внутренние ресурсы. Что касается сторонних консультантов, то правильной практикой считается составление бюджета по индивидуальным задачам, которые они должны выполнить.

## **Руководящий принцип 26**

Назначение консультантов

### **Рекомендация**

Высший орган аудита должен проверить, что аудируемым лицом после конкурса были назначены сторонние консультанты высокого уровня.

### **Обоснования рекомендации**

Для успешных переговоров по сделке государственно-частного финансирования и концессий может оказаться необходимым присутствие сторонних консультантов высокого уровня. Лучше всего таких наблюдателей выбрать по результатам соответствующего конкурса из числа фирм высокого класса. Принцип такого конкурса заключается в выявлении консультантов, которые обеспечат наилучшую эффективность расходования средств. Вовсе необязательно, чтобы они были самыми дешевыми консультантами, хотя это и не значит, что конкурентное напряжение не играет роли в желании консультантов получить вознаграждения. Поэтому при выборе консультантов аудируемый орган должен учитывать не только цену, но и возможное качество предоставляемой консультации. Аудируемое лицо должно также обеспечить, чтобы назначаемые

им консультанты не имели конфликта интересов, т.е. они работали или работают на одну из фирм-участников, или что если такой конфликт интересов существует, то для урегулирования таких конфликтов или обнаруживаемых конфликтов иницируются соответствующие процессы. В случае каких-либо рабочих отношений с любым из участников тендера консультант должен либо отказаться от назначения, либо предпринять необходимые меры, чтобы команда, работающая в закупочной организации, была полностью изолирована от персонала, привлекаемым сейчас или ранее к работе с участниками тендера, и не имела с ним никаких контактов.

После назначения деятельность консультантов должна контролироваться, чтобы обеспечить должное качество предоставляемых ими консультаций в соответствии с назначенной ими в своем тендере стоимости вознаграждения.

## **Руководящий принцип 27**

Управление затратами

### **Рекомендация**

Высший орган аудита должен проверить, каким образом аудируемое лицо контролировало и регулировало свои издержки по проекту, включая внутренние и внешние ресурсы.

### **Обоснования рекомендации**

Контроль издержек состоит не только в составлении бюджета (рекомендация 25), но и в регулярном отслеживании по бюджету понесенных расходов. Аудируемое лицо должно проводить такой мониторинг за всеми издержками, включая внутренние и внешние ресурсы, и увеличивать бюджет только для реализации четко определенных дополнительных задач. Лицо также должно четко определить работу, которую ожидает от своих консультантов за выплачиваемый гонорар. Нечеткие или неполные перечни объемов, выполняемых консультантом работ, могут привести к необходимости заключения дополнительного договора и выплаты дополнительного гонорара.

В рамках проверки управления затратами проекта высший орган аудита должен проверить уместность основания, по которому аудируемый орган выбрал вознаграждение консультантам. Проверяемый орган должен был выбрать основание, которое стимулирует консультантов выполнить задачи проекта и контролировать собственные издержки. К тому же, если сторонние консультанты были привлечены с целью оказания консультационных услуг по качеству и методу выполнения проекта, то выбранное основание вознаграждения не должно создавать конфликта интересов или оказывать давления в предоставлении консультации. Если консультантам было проучено выполнить значительный объем работ, высшему органу аудита следует проверить, оказывалось ли на них давление с целью получения скидки на стоимость их обычных ставок вознаграждения.

## **Раздел 4: Проведение тендера**

### **Руководящий принцип 28**

Предложения участников тендера (подрядчиков)

### **Рекомендации**

Высший орган аудита должен проверить, достаточное ли количество решений было предложено участниками тендера.

## Обоснования рекомендации

Один из основных способов, при котором применение государственно-частного финансирования или концессий может повысить эффективность расходования средств, заключается в использовании инноваций. При проверке эффективности закупки, высшему органу аудита имеет смысл посмотреть, на сколько аудируемое лицо смогло получить от участников разрозненных инновационных решений проблемы предоставления того, что хочет аудируемое лицо. Если нет достаточного количества решений, это знак того, что перечень требований, представленный аудируемым лицом, был слишком доскональным в отношении вкладываемых ресурсов, что ограничил инновационную составляющую. Высший орган аудита должен оценить, отличалась ли совокупность предложений участников разнообразием практических инновационных решений в разделах проектирования актива, выполнения услуги, финансирования, распределения риска между сторонами государственного и частного секторов, вариантов к перечню.

## Руководящий принцип 29

Оценка предложений (цены)

### Рекомендация

Высший орган аудита должен установить, была ли проведена проверяемым лицом широкая оценка предложений цены.

### Обоснования рекомендации

После получения предложений цены аудируемое лицо выполняет их оценку. Оценка предложений цены должна учитывать все существенные финансовые и нефинансовые аспекты предложений участников, которые могли бы значительно сказаться на эффективности расходования средств сделки. Таким образом, критерием для оценки будет не просто цена, а цена в зависимости от технического соответствия спецификациям услуги. Аудируемое лицо должно будет также учитывать такие вопросы, как степень принятия риска потенциальными поставщиками, уровень инноваций и соотношение между ценой и качеством.

В силу сложности оценки весьма вероятно потребуется принятие экспертного решения. Однако принятие экспертного решения должно быть в контексте системы оценки, которая обеспечила соответствие метода оценки целям проекта аудируемого лица и тому, что было сказано участникам о требованиях. Для получения результата аудируемое лицо должно было разработать такую систему на ранних этапах закупки (рекомендация 8).

В начале процесса оценки предложения цены аудируемому лицу имеет смысл оценить отдельно каждый из этих факторов, например, путем привлечения в практических целях и без неуместной бюрократии отдельных рабочих групп для оценки каждого основного аспекта оценки. Благодаря этому удастся избежать риска, что на первоначальную оценку технического аспекта и аспекта качества оказания услуги в предложениях цены могло бы сильно повлиять знание предложенных цен.



## Руководящий принцип 30

Выбор подрядчика

### Рекомендация

Высший орган аудита должен проверить, как проверяемое лицо оценил результаты оценок для выбора предложения цены, обеспечивающего наилучшее вложение средств.

### Обоснования рекомендации

Вероятнее всего, что окончательный выбор победителя тендера зависит от соотношения цены и качества, предлагаемого участниками. В таких обстоятельствах выводы по отдельным анализам аспектов предложений цены (рекомендаций 29) нужно систематизировать. После этого закупочная организация сможет обратиться подробно к этим соотношениям цены-качества в её окончательной оценке предложений цены, учитывая финансовые и нефинансовые факторы и определяя предложение цены, которое включает наилучшее сочетание цены-качества.

Если было получено только одно предложение, то такая систематизация невозможна. Тем не менее, оценка единственного предложения практикуется. Это предложение оценивается с точки зрения его качества. В такой ситуации от приглашения подать заявку непосредственно переходят к переговорам с единственным участником. При этом применяется рекомендация 31.

Для закупочной организации важно ввести простую систему баллов для упорядочения предложений цены. Однако, следует избегать слепого следования некоторой арифметической схеме сравнения данных, поскольку маловероятно, что такая схема оценки может точно представить величину различия предложений цены в такой комплексной области как проекты государственно-частного финансирования и концессий. Такая схема оценки не должна использоваться вместо необходимости прибегать к экспертному решению, пытаясь прийти к решению по обязательному фактору соотношения цены и качества. Организации должны быть готовы проявить гибкость и открытость к альтернативным, инновационным предложениям. Например, они должны быть осторожны, чтобы не исключить инновационные идеи участников в отношении конечных результатов, таких как платежные механизмы. Несмотря на предостережения, схемы оценки в указанных выше направлениях могут представлять полезную сферу действий, гарантирующую, что контракт заключается не только на основании стоимости, а был заключен с участником, предлагающим наилучшее вложение средств, т.е. комбинацию цены, качества услуги и перехода рисков, что наилучшим образом соответствует потребностям.

Поскольку окончательная оценка предложений цены - это критический этап проведения закупки, высший орган аудита должен побеспокоиться и посмотреть, выбрало ли аудируемое лицо наиболее выгодную из имеющихся сделку при помощи последовательно применяемых критериев оценки.

## **Раздел 5: Правильный контракт**

### **Руководящий принцип 31**

Изменения в ходе переговоров с победителем тендера

#### **Рекомендации**

Высший орган аудита должен проверить, были ли сделаны какие-либо изменения и, если да, то как аудируемое лицо смогло свести к минимуму возможность изменения условий сделки в ходе переговоров с победителем тендера.

#### **Обоснования рекомендации**

В силу сложности сделок государственно-частного финансирования и концессий не исключено, что участники передавали окончательные предложения цены с не безоговорочными условиями, что часто приводило к увеличению периода особых переговоров с победителем тендера.

В течение такого периода некоторое ослабление конкурентного напряжения практически неизбежно. Пока закупочная организация не будет внимательно контролировать уступки предпочтительному кандидату в тендере, высок риск изменения условий сделки не в пользу закупочной организации. В идеале такие особые переговоры должны касаться только частных аспектов условий сделки, поскольку принципиальные вопросы, лежащие в основе этих деталей, должны были быть согласованы до выбора предпочтительного кандидата в тендере. Однако, ухудшение условий сделки для закупщика случается часто, если на момент выбора предпочтительного кандидата на победу важные принципиальные вопросы остаются до сих пор не согласованными. Например, в одном проекте по автопарку переговоры с предпочтительным кандидатом в тендере начались до того, как был определен наилучший конечный результат с точки зрения риска и прибыли. Высший орган аудита должен проверить, как аудируемое лицо справилось с данным этапом процесса закупки и свело к минимуму уступки предпочитаемому кандидату в тендере.

### **Руководящий принцип 32**

Достижение целей

#### **Руководящий принцип**

Высший орган аудита должен проверить, соответствует ли сделка начальным целям проекта или позднейшим её обстоятельствам, если цели были изменены в ходе закупки. В последнем случае высший орган аудита должен проверить значимость каждого такого изменения.

#### **Обоснования рекомендации**

Ключевое требование любого проекта заключается в том, что проект должен реализовывать то, для чего он был предназначен. Однако, сделка, по которой был заключен контракт, возможно не соответствует целям аудируемого лица и, таким образом, не предлагает эффективности расходования средств. Такое возможно в силу того, что государственно-частный или концессионный проект часто оказывается очень сложным и отнимает много месяцев на переговоры. В связи с этим, существует риск, что аудируемое лицо может утратить ясное видение своих первоначальных целей. Либо цели аудируемого лица могут измениться за этот период. Это также случается, когда на рынке не было необходимых отвечающих целям условий.

Во избежании дальнейшего ведения сделки, маловероятно отвечающей своим целям, высшее руководство аудируемого лица должно было регулярно проверять в ходе закупки, имеет ли ещё эта сделка смысл (рекомендация 24). Особенно важно, чтобы проверяемое лицо провело такую проверку до подписания контракта, поскольку после подписания контракта ему не так то просто будет отказаться от сделки. Высший орган аудита должен проверить, что непосредственно перед подписанием контракта высшее руководство аудируемого лица проверило проводимую сделку на предмет ее соответствия целям проекта, которые были изначально определены или были сформулированы позже с учетом изменений. Проверка должна также была учитывать любые изменения курса, которые вероятнее всего были бы в обозримом будущем. Тогда ВОА может гарантировать исходя из своей оценки этой проверки, что подписанная сделка отвечала целям аудируемого лица.

Аудируемому лицу следует быть осторожным при изменении своих целей, что могло расцениваться потенциальными участниками как несерьезность, и ухудшить будущие перспективы государственного сектора в заключении выгодных сделок государственно-частного финансирования и концессий. Если аудируемое лицо изменило свои цели в ходе закупки, высший орган аудита должен проверить, воспользовалось ли аудируемое лицо соответствующей рекомендацией и оценило какие правовые проблемы в связи с таким изменением могут возникнуть, например, риск правового оспаривания со стороны участников тендера.

## **Руководящий принцип 33**

Оценка альтернатив

### **Руководящий принцип**

Высший орган аудита должен проверить, подтвердило ли аудируемое лицо, что предложенная сделка, обеспечивающая наилучшую эффективность расходования средств, сравнивалась с другими соответствующими вариантами до заключения контракта.

### **Обоснования рекомендации**

Для того, чтобы установить, что сделка государственно-частного финансирования является выгодной, необходимо, чтобы закупочная организация убедилась сама, что данная сделка лучше, чем реалистичный альтернативный вариант или варианты. Поэтому необходимо будет проводить систематический, всеобъемлющий и тщательный сравнительный анализ на ключевых этапах закупки (в соответствии с рекомендациями 14 и 20). Окончательная проверка такого рода должна быть проведена до подписания контракта с победителем тендера.

Закупочный орган должен подтвердить, что предложенный контракт, который он намерен подписать, отражает сделку, т.е. его цели; обеспечивает хорошую цену за качество оказываемых услуг и предоставляемых активов и отражает распределение риска ассигнований между государственным и частным секторами.

## **Руководящий принцип 34**

Обеспечение условий оказания услуг

### **Руководящий принцип**

Высший орган аудита должен проверить, насколько условия контракта по таким вопросам, как измерение результатов деятельности и вознаграждение поставщика, будут обеспечивать оказание необходимой услуги.

## Обоснования рекомендаций

Если контракт должен обеспечить оказание заявленных услуг, мероприятия по мониторингу контракта и результатов деятельности подрядчика будут решающими. Поэтому высший орган аудита должен оценить адекватность мероприятий аудируемого лица в данных областях. Высшему органу аудита нужно будет проверить условия подписанного контракта о расторжении контракта и передаче полномочий, правах доступа аудируемого лица к отчетности подрядчика и режиме осуществления платежей, чтобы оценить, имеет ли подрядчик достаточные стимулы, а аудируемое лицо адекватные гарантии для обеспечения условий оказания услуг в соответствии с требуемыми стандартами. Если контракт предусматривает, что государственный сектор будет иметь долю в прибыли, возникающей от деятельности частного сектора по проекту, высшему органу аудита нужно будет проверить механизм определения и учета такой прибыли. Высший орган аудита также должен оценить условия контракта в отношении внесения изменений в требования аудируемого лица и в отношении колебаний договорной цены, как например, индексация и рыночные испытания. Таки условия должны включать адекватные процедуры решения споров по установлению цены и по другим аспектам предлагаемых изменений.

## Руководящий принцип 35

Подтверждение доступности по цене

### Руководящий принцип

Высший орган аудита должен определить, существуют ли источники капиталовложений для осуществления проекта и источники текущих платежей к оплате по контракту.

## Обоснования рекомендации

Сделки государственно-частного финансирования и концессий представляют контрактное обязательство закупочной организации оплачивать услуги, при условии их оказания. По существу, такие сделки снижают будущую гибкость организации в управлении своими расходами. Поэтому со стороны организации было бы безответственно вступать в такую сделку, не убедившись, что она располагает доступом к фондам, необходимым для того, чтобы отвечать по контрактным обязательствам. Такое подтверждение должно охватывать любые капитальные затраты, которые могут возникнуть по краткосрочным и долгосрочным текущим обязательствам проведения выплат партнерам частного сектора. Нужно также выполнить проверку влияния, если такое имеется, сделки на доступность фондов для других проектов.

## Руководящий принцип 36

Соответствует ли основной актив назначению?

### Рекомендация

Высший орган аудита должен проверить, провел ли аудируемый орган оценку на предмет того, были ли приведены активы по сделке к стандарту должного качества и все еще ли соответствуют они целям деятельности аудируемого органа.

## Обоснования рекомендации

Условие наличия основного актива для оказания услуги обязательно для большинства проектов государственно-частного сотрудничества. Ключевое требование успеха таких проектов заключается в том, что частный сектор предоставляет и поддерживает актив в хорошем качестве в течение срока действия контракта.

Как правило, в государственно-частном сотрудничестве государственный орган переносит риски, связанные с опозданием предоставлением актива, его несоответствием существенным стандартам качества и с увеличением стоимости строительства, на частный сектор. Поэтому вопросы по основному фактору эффективности расходования средств вытекают из того, что ВОА должен рассмотреть при оценке результата строительства актива. Был ли он предоставлен во время и должного качества в соответствии с контрактными спецификациями. Если имело место увеличение стоимости строительства, переведенное на аудируемое лицо, высший орган аудита должен оценить обоснованность такого увеличения платежей. Например, аудируемое лицо попросило внести изменения в проект актива, что повлекло за собой увеличение стоимости для подрядчика частного сектора.

Когда услуга уже предоставляется в полном объёме, например, дорога открыта для движения транспортных средств или больница открыта для принятия пациентов, высший орган аудита находит свидетельство того, что аудируемым лицом принимаются меры, обеспечивающие обслуживание актива компанией частного сектора в соответствии со стандартами, определенными в контракте.

## **Руководящий принцип 37**

Предоставление услуг соответствует требованиям деятельности.

### **Рекомендации**

Высший орган аудита должен проверить, выполняется ли в соответствии со стандартами качества, предоставляемые по контракту услуги, и отвечают ли они потребностям деятельности аудируемого лица.

### **Обоснования рекомендации**

Ключевым определяющим фактором - обеспечивает ли сделка государственно-частного финансирования эффективность расходования средств - является получение закупочным органом услуг по проекту, соответствующих потребностям его деятельности.

В начале оказания услуг подрядчиком частного сектора ключевая позиция заключается в том, чтобы высший орган аудита проверил факт оказания услуг и их оплаты в соответствии с условиями контракта. Высший орган аудита проверяет, что отчетность о результатах оказания услуг и расчет платежей, часто обозначаемый как система измерения результатов деятельности (ИРД), точно отражает все заявленные по контракту услуги и реальные результаты деятельности подрядчика.

Поскольку сделки государственно-частного финансирования могут включать предоставление услуг в течение длительного периода времени (не редко 30 и более лет), аудируемому лицу нужно будет обеспечить проведение периодических проверок заявленных по контракту услуг с целью определить, отвечают ли до сих пор услуги текущим потребностям его деятельности, и при необходимости внесения изменений провести переговоры. Высший орган аудита должен убедиться, что аудируемое лицо проводит такой анализ.

## **Руководящий принцип 38**

Контракт остается выгодным.

### **Рекомендация**

Высший орган аудита должен проверить, проводятся ли аудируемым лицом периодические проверки исполнения сделки государственно-частного финансирования и оценки того, обеспечивает ли контракт эффективность расходования средств.

### **Обоснования рекомендации**

Аудируемое лицо должно периодически проверять ход проекта по двум основным причинам: чтобы оценить, попрежнему ли сделка предоставляет эффективность расходования средств, и действительно ли подход государственно-частного финансирования обеспечивает наилучшие результаты по сравнению с альтернативными маршрутами закупок. Как часть работы над предыдущим обоснованием высший орган аудита должен подтверждать, что обеспечивается экономический эффект сделки; что заинтересованные стороны удовлетворены течением проекта; что желаемые результаты реализуются, а там, где результаты деятельности плохие, была выполнена оценка уместности продолжения ведения сделки. Аудируемое лицо проводит оценку, на сколько результаты государственно-частного финансирования лучше по сравнению с альтернативными вариантами, чтобы сформировать доказательную базу для определения наилучших путей поставок и оказания услуг.

## **Раздел 6: Этап реализации**

## **Руководящий принцип 39**

Поддерживаются подходящие структуры управления и взаимоотношений.

### **Рекомендация**

Высший орган аудита должен проверить, располагает ли аудируемое лицо подходящими структурами управления проектом и хорошими взаимоотношениями с подрядчиком(ами).

### **Обоснования рекомендации**

Структуры управления являются ключом к отчетности участвующих сторон и обладают большим влиянием на эффективность сделки. Добрые отношения между сторонами способствуют достижению сторонами своих целей.

## **Руководящий принцип 40**

Работает команда эффективного контроля исполнения контракта.

### **Руководящий принцип**

Высший орган аудита должен проверить, поддерживает ли аудируемое лицо квалифицированную и знающую команду для управления контрактом государственно-частного финансирования.

### **Обоснования рекомендации**

Какой бы не была потенциальная эффективность расходования средств от сделки государственно-частного финансирования при подписании контракта, последующее плохое руководство за исполнением контракта может привести к повышению затрат, растрате ресурсов,

ухудшению эффективности и к основаниям для критики от заинтересованных сторон. Поэтому высший орган аудита должен проверить, была ли аудируемым лицом создана команда, обладающая достаточными ресурсами и необходимой квалификацией для умного ведения контракта. Аудируемому лицу необходимо понять, какую команду предоставляет частный сектор, и согласовать их обязанности. Созданная аудируемым лицом команда должна иметь четкое понимание контракта и его контекст, понимание данного бизнеса и его целей и быть сильными в переговорах.

Аудируемое лицо должно было поддерживать профессионализм команды в период действия контракта и регулярно проверять уровень её управление контрактом, а также регулярно проводить переоценку эффективности расходования средств, предлагаемую контрактом. Высший орган аудита должен найти доказательства того, что в результате уроков, выявленных в таких проверках, аудируемое лицо внесло исправления в существующие и последующие контракт, где это представлялось возможным.

Путаница в распределении обязанностей может также привести к неэффективному контролю исполнения контракта. Высший орган аудита должен проверить, насколько четко были определены роли и обязанности в управлении контрактом, и процедуры, которые нужно соблюдать. Тем не менее правильное применение процедур и соответствие согласованным обязанностям само по себе не будет достаточной гарантией эффективности расходования средств. Исполнение контрактных требований зависит также от участвующих в этом людей. Высшему органу аудита нужно также будет оценить уровень взаимоотношений между аудируемым органом и подрядчиком.

## **Руководящий принцип 41**

Должное распределение риска.

### **Руководящий принцип**

Высший орган аудита должен проверить, что распределение риска между государственной и частной сторонами остается оптимальным на протяжении всего срока действия проекта.

### **Обоснования рекомендации**

Передача определенного риска стороне, которая наилучшим образом может его контролировать, является ключевым фактором получения эффективности расходования средств от проекта государственно-частного финансирования. Правильное распределение и успешное управление риском осуществляется на протяжении всего срока действия проекта. Высший орган аудита должен оценить, что распределение риска остается оптимальным и что аудируемое лицо правильно контролирует любой сохраняющийся риск.

## **Руководящий принцип 42**

Правильное ведение отчетности.

### **Рекомендация**

Высший орган аудита должен проверить ведение отчетности по предоставляемому по договору государственно-частного финансирования активу, и оценить, соблюдаются ли в ней действующие нормы и направления бухучета.

### **Обоснования рекомендации**

Как только проект переходит на этап реализации, переход рисков на деле может отличаться от предполагавшегося на стадии разработки. Любое фактическое изменение в переносе ответственности может отрицательно повлиять на ведение аудируемым лицом учет актива в своих бухгалтерских книгах. Высший орган аудита должен подтвердить, там, где это важно, что сторонние аудиторы (если не сам БОА) аудируемого лица выполнили переоценку рисков и вознаграждений от актива, как только он начал реализовываться, и довольны ведением по нему бухучетом.

Подобным образом БОА подтверждает, что в тех областях, где изменились стандарты и направление ведения отчетности по проектам, разрабатываемым по модели государственно-частного сотрудничества, аудируемое лицо внесло соответствующие изменения в свой бухгалтерский процесс.

## **Руководящий принцип 43**

Контроль срока действия контракта

### **Руководящий принцип**

Высший орган аудита должен проверить, что аудируемым лицом было запланировано эффективно проведено окончание им контракта при наступлении срока.

### **Обоснования рекомендации**

Последний риск в отношении эффективности расходования средств приходится на окончание контракта, когда плохой управленческий контроль может негативно повлиять на эффективность расходования средств последующего мероприятия оказания услуг, в которое вступает аудируемое лицо. Важно, чтобы аудируемое лицо правильно спланировало окончание контракта так, чтобы принять обоснованные решения о доступных ему вариантах по заключению контракта и затем закрыть контракт правильно.

Высший орган аудита должен оценить, определило ли аудируемое лицо, как будут оказываться услуги после окончания действия контракта; какие риски, связанные с передачей дела оказания услуг, могут возникнуть, и какие у него планы по управлению этими рисками.



## ГЛОССАРИЙ

Термин	Определение
Экономическое обоснование	Документ, обрисовывающий конкретное предложение, охватывающий его положительные и отрицательные аспекты и дающий заключительный аргумент в отношении того, как и почему нужно внедрить предложение.
Конкурентное напряжение	Ситуация, в которой конкуренты вынуждены делать свои предложения товаров/услуг/цен как можно более привлекательными для закупочной организации, чтобы не потерять своих позиций по отношению к позициям достойных конкурентов, что приводит к заключению закупщиком наиболее выгодной сделки.
Конфликт интересов	Ситуация, в которой определенное лицо или организация действует по двух задачам, цели и интересы которых противоположны. Этот термин можно также использовать для описания возможности злоупотребления своим положением и влиянием для своей личной выгоды.
Компоненты услуги	В контексте настоящих рекомендаций представление возможных способов оказания услуги до заключения контракта. После заключения контракта согласованная спецификация услуги.
Структура оценки	Заранее определенный набор критериев, охватывающий цели проекта. Используется для обеспечения согласованности при оценке полученных впоследствии предложений цены в ходе тендера.
Финансовая модель	Аналитические инструменты (например, электронные таблицы), разработанные для представления конечного финансового результата с определенной установкой расчета затрат, доходов и требований фиксированного и основного капитала на предоставление услуги в течение времени.
Структуры управления	Действующая система контроля, позволяющая следить за осуществлением проекта, включая распределение обязанностей по управлению, а также за ходом и системой отчетности руководству.
Этап реализации	Период времени, следующий за подписанием контракта, в течение которого организация частного сектора предоставляет товары/услуги, как предусмотрено контрактом, т.е. срок действия контракта.
Система измерения результатов деятельности	Процесс, при помощи которого покупающая услугу организация оценивает, насколько хорошо организация частного сектора выполняет требования своего контракта; при этом измеряются результаты деятельности в отношении заранее определенных стандартов, установленных для всех существенных аспектов сделки.

Победитель тендера	Участник тендера, выбранный закупочной организацией в качестве стороны, с которой она желает подписать контракт, когда проведет переговоры и правовые мероприятия. На последних этапах процесса проведения тендера закупочная организация вероятно вступит в отдельные переговоры с победителем тендера.
Компаратор государственного сектора	Оценка возможной стоимости проекта в случае использования традиционных методов закупок. Помогает определить, является ли эффективность расходования средств при частном финансировании лучше, чем при традиционной закупке.
Распределение риска	Соглашение между сторонами сделки государственно-частного финансирования или концессии, которое определяет, кто несет ответственность за финансовые или другие
	последствия какого-то происходящего события, снижая вероятности того, что определенное неблагоприятное событие произойти, и смягчая влияния такого события.
Уровень риска	Оценка значительности рисков, взятых на себя стороной. Она соединяет в себя вероятность проявления указанного риска и последствия какого-то определенного риска.
Переход ответственности	Переход ответственности от закупочной организации к организации частного сектора, предоставляющего услугу.
Модель оптимальной величины затрат	Независимый расчет ожидаемых затрат реализации того же технического решения, что предлагается участником тендера.
Заинтересованная сторона	Лицо, группа, орган или организация, которое вовлечено или на которое влияет предложенная сделка государственно-частного финансирования и концессий, и которое, таким образом, заинтересовано в ее успехе.
Процесс проведения тендера	Установившийся порядок рекламирования, затем получения и оценки предложений или цен от разных компаний частного сектора по оказанию услуг по договору государственно-частного финансирования и концессий, с целью получения максимальной эффективности расходования средств.
Стратегия проведения тендера	Подробный план, описывающий как должен проводиться тендер для получения наилучшего результата. Стратегия включает количество туров и участников тендера, график и план оптимальной коммуникации с участниками.
Традиционная закупка	Контракт, по которому покупатель просто оплачивает подрядчику оказанные им услуги. Полная оплата за эти активы обычно происходит после их окончательного исполнения. Обслуживание таких активов осуществляется по отдельным контрактам, в то время как за их работу продолжает отвечать частный сектор.
Эффективность расходования средств	Сочетание стоимости проекта за срок службы и качества, лучшего и доступного по цене, которое отвечает требованиям организации,

Вариант контракта	Соглашение между всеми сторонами контракта об изменении условий, данных в исходном контракте, при условии, что они также будут сделаны в исходном контракте.
-------------------	--