

**ПРОЕКТ**

## **ПОСІБНИК**

з питань формування середньострокового плану  
пріоритетних публічних інвестицій та підготовки, оцінки і  
реалізації інвестиційних проектів та програм публічних  
інвестицій

*Липень, 2025*

# ЗМІСТ

|                                                                                                                                        |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| ЗМІСТ.....                                                                                                                             | 2         |
| Подяка.....                                                                                                                            | 6         |
| Список аббревіатур та скорочень.....                                                                                                   | 7         |
| Терміни та визначення.....                                                                                                             | 9         |
| Нормативно-правова база.....                                                                                                           | 16        |
| Вступ.....                                                                                                                             | 17        |
| Про реформу управління публічними інвестиціями.....                                                                                    | 18        |
| Перші ключові завдання для реалізації реформи.....                                                                                     | 20        |
| Інституційне забезпечення.....                                                                                                         | 21        |
| <b>СЕРЕДНЬОСТРОКОВИЙ ПЛАН ПРІОРИТЕТНИХ ПУБЛІЧНИХ ІНВЕСТИЦІЙ.....</b>                                                                   | <b>23</b> |
| Формування СПІ на державному рівні.....                                                                                                | 24        |
| 1. Запит про подання пропозицій.....                                                                                                   | 25        |
| 2. Підготовка пропозицій до СПІ держави.....                                                                                           | 26        |
| 3. Аналіз поданих пропозицій.....                                                                                                      | 27        |
| 4. Підготовка та подання проекту СПІ держави.....                                                                                      | 28        |
| 5. Затвердження СПІ держави.....                                                                                                       | 28        |
| Формування СПІ на регіональному та місцевому рівнях.....                                                                               | 30        |
| 1. Запит про подання пропозицій.....                                                                                                   | 31        |
| 2. Підготовка пропозицій до СПІ регіону/громади.....                                                                                   | 33        |
| 3. Аналіз поданих пропозицій.....                                                                                                      | 35        |
| 4. Підготовка та подання проекту СПІ регіону/ громади.....                                                                             | 36        |
| 5. Затвердження СПІ регіону/громади.....                                                                                               | 36        |
| ПІДГОТОВКА ПУБЛІЧНИХ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЕКТІВ ТА ПРОГРАМ ПУБЛІЧНИХ ІНВЕСТИЦІЙ.....                                                       | 37        |
| <b>ПІДГОТОВКА ПУБЛІЧНИХ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЕКТІВ.....</b>                                                                                | <b>40</b> |
| <b>ПОПЕРЕДНЄ ІНВЕСТИЦІЙНЕ ТЕХНІКО-ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ.....</b>                                                                    | <b>41</b> |
| Ідея проекту.....                                                                                                                      | 42        |
| Стратегічне обґрунтування.....                                                                                                         | 43        |
| 1. Переконатись, що проект є стратегічно доцільним.....                                                                                | 43        |
| 2. Визначити мету та цілі проекту.....                                                                                                 | 44        |
| 3. Визначити проблему (потребу), яку має вирішувати проект.....                                                                        | 46        |
| 4. Проаналізувати поточну ситуацію з наданням послуги / забезпеченням інфраструктури (за наявності), існуючий і потенційний попит..... | 47        |
| 5. Визначити досягненню яких Цілей сталого розвитку сприятиме проект.                                                                  | 52        |
| 6. Зазначити відповідність наскрізним цілям.....                                                                                       | 55        |
| 7. Проаналізувати можливі обмеження та ризики.....                                                                                     | 56        |
| Економічне обґрунтування.....                                                                                                          | 58        |
| 1. Визначити соціально-економічний ефект від реалізації проекту.....                                                                   | 58        |

|                                                                                                          |            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 2. Провести базовий аналіз впливу проекту на навколишнє природне середовище та зміну клімату.....        | 60         |
| 3. Проаналізувати проект на відповідність принципам стійкості та інклюзивності.....                      | 69         |
| 4. Визначити альтернативні рішення для реалізації проекту.....                                           | 71         |
| 5. Проаналізувати визначені альтернативні технічні рішення.....                                          | 75         |
| Комерційне обґрунтування.....                                                                            | 79         |
| 1. Оцінити ринок постачальників та підрядників для визначених предметів закупівель проекту.....          | 79         |
| 2. Проаналізувати доступні варіанти закупівель.....                                                      | 80         |
| Фінансове обґрунтування.....                                                                             | 82         |
| 1. Розрахувати орієнтовну вартість проекту.....                                                          | 82         |
| 2. Оцінити можливості отримання доходу від реалізації проекту.....                                       | 86         |
| 3. Проаналізувати цінову доступність послуг для споживачів.....                                          | 87         |
| 4. Оцінити рівень фінансової самоокупності проектів та фінансовий стан бенефіціара.....                  | 90         |
| 5. Визначити джерела і механізми фінансового забезпечення проекту...                                     | 93         |
| 6. Проаналізувати придатність проекту для реалізації через механізм державно-приватного партнерства..... | 96         |
| Управлінське обґрунтування.....                                                                          | 99         |
| 1. Визначити попередню структуру команди управління проектом.....                                        | 99         |
| 2. Оцінити наявність компетенцій та експертизи.....                                                      | 101        |
| 3. Оцінити ризики для етапу підготовки проекту та сформулювати план управління ними.....                 | 103        |
| Визначення пріоритетних альтернативних рішень.....                                                       | 107        |
| Завершення підготовки попереднього інвестиційного ТЕО і наступні кроки ініціатора проекту.....           | 109        |
| <b>ІНВЕСТИЦІЙНЕ ТЕО ДЛЯ ПРОЕКТІВ З ОРІЄНТОВНОЮ ВАРТІСТЮ ДО 50 МЛН ГРН.....</b>                           | <b>113</b> |
| Економічне обґрунтування (проекти до 50 млн грн).....                                                    | 114        |
| 1. Деталізувати альтернативні технічні рішення.....                                                      | 114        |
| 2. Проаналізувати проект щодо чутливості до соціальних змін та продуктивність праці.....                 | 116        |
| 3. Провести економічний аналіз.....                                                                      | 118        |
| Фінансове обґрунтування (проекти до 50 млн грн).....                                                     | 123        |
| 1. Розрахувати вартість проекту.....                                                                     | 123        |
| 2. Підготувати фінансовий аналіз.....                                                                    | 123        |
| 3. Переглянути визначені джерела і механізми фінансового забезпечення проекту.....                       | 126        |
| Управлінське обґрунтування (проекти до 50 млн грн).....                                                  | 127        |
| Визначити остаточне технічне рішення.....                                                                | 129        |
| Завершення підготовки інвестиційного ТЕО і наступні кроки ініціатора проекту....                         |            |

## **ІНВЕСТИЦІЙНЕ ТЕО ДЛЯ ПРОЕКТІВ З ОРІЄНТОВНОЮ ВАРТІСТЮ БІЛЬШЕ 50 МЛН ГРН.....132**

|                                                                                          |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Стратегічне обґрунтування.....                                                           | 133 |
| Економічне обґрунтування.....                                                            | 134 |
| 1. Деталізувати альтернативні технічні рішення.....                                      | 134 |
| 2. Проаналізувати вплив проекту на навколишнє природне середовище та зміну клімату.....  | 136 |
| 3. Проаналізувати відповідність принципам стійкості та інклюзивності.....                | 151 |
| 4. Провести економічний аналіз.....                                                      | 152 |
| Комерційне обґрунтування.....                                                            | 157 |
| 1. Провести попереднє залучення представників ринку.....                                 | 157 |
| 2. Сформулювати стратегію закупівель.....                                                | 157 |
| Фінансове обґрунтування.....                                                             | 159 |
| 1. Розрахувати вартість проекту.....                                                     | 159 |
| 2. Підготувати фінансовий аналіз.....                                                    | 159 |
| 2. Проаналізувати дохідність, самоокупність та фінансовий стан бенефіціара.....          | 162 |
| 3. Переглянути визначені джерела і механізми фінансового забезпечення проекту.....       | 162 |
| Управлінське обґрунтування.....                                                          | 164 |
| 1. Визначити структуру команди управління проектом.....                                  | 164 |
| 2. Сформулювати план реалізації.....                                                     | 165 |
| 3. Визначити зацікавлених сторін та способів їх залучення.....                           | 166 |
| 4. Оцінити ризики для етапу реалізації проекту та сформулювати план управління ними..... | 168 |
| Визначити остаточне технічне рішення.....                                                | 170 |
| Завершення підготовки інвестиційного ТЕО і наступні кроки ініціатора проекту.....        | 171 |
| <b>ПІДГОТОВКА ПРОГРАМ ПУБЛІЧНИХ ІНВЕСТИЦІЙ.....173</b>                                   |     |
| Формування ідеї програми.....                                                            | 175 |
| Стратегічне обґрунтування програми.....                                                  | 176 |
| 1. Переконатись, що програма є стратегічно доцільною.....                                | 176 |
| 2. Визначити мету та цілі програми.....                                                  | 176 |
| 3. Визначити проблему (потребу), яку має вирішувати програма.....                        | 178 |
| 4. Визначити досягнення яких Цілей сталого розвитку сприятиме програма.....              | 179 |
| 5. Зазначити відповідність наскрізним цілям.....                                         | 182 |
| 6. Проаналізувати можливі обмеження і ризики та скласти план управління ними.....        | 183 |
| Економічне обґрунтування програми.....                                                   | 187 |
| 1. Провести аналіз економічної доцільності програми.....                                 | 187 |



|                                                                                            |            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 2. Визначити компоненти програми та їх вартість.....                                       | 188        |
| 3. Оцінити ризики та сформувати план управління ними.....                                  | 190        |
| Фінансове обґрунтування програми.....                                                      | 192        |
| 1. Зазначити орієнтовну вартість програми.....                                             | 192        |
| 2. Визначити джерела та механізми фінансового забезпечення.....                            | 192        |
| 3. Оцінити фінансові ризики та сформувати план управління ними.....                        | 194        |
| Управлінське обґрунтування програми.....                                                   | 195        |
| 1. Сформувати підходи до включення проектів у програму.....                                | 195        |
| 2. Проаналізувати проекти, які можуть бути включені до програму.....                       | 198        |
| 3. Сформувати план реалізації програми.....                                                | 199        |
| 4. Оцінити управлінські ризики та сформувати план управління ними..                        | 200        |
| Завершення підготовки програми та наступні кроки ініціатора програми.....                  | 201        |
| <b>ПРОЦЕС ОЦІНКИ ТА ПОГОДЖЕННЯ ПРОЕКТІВ ТА ПРОГРАМ.....</b>                                | <b>203</b> |
| Як здійснюється галузева (секторальна) оцінка проектів та програм.....                     | 204        |
| Як здійснюється експертна оцінка проектів та програм.....                                  | 206        |
| Погодження стратегічною/місцевою інвестиційною радою.....                                  | 208        |
| <b>ФОРМУВАННЯ ПРОЕКТНИХ ПОРТФЕЛІВ ПУБЛІЧНИХ ІНВЕСТИЦІЙ.....</b>                            | <b>209</b> |
| Секторальні портфелі.....                                                                  | 210        |
| Єдині проектні портфелі (ЄПП).....                                                         | 212        |
| Виключення проектів та програм з портфелів та їх оновлення.....                            | 215        |
| <b>ДОДАТКИ.....</b>                                                                        | <b>216</b> |
| Додаток 1. Орієнтовний перелік підсекторів галузей (секторів) публічного інвестування..... | 216        |
| Додаток 2. Цілі сталого розвитку.....                                                      | 220        |
| Що таке Цілі сталого розвитку?.....                                                        | 220        |
| Нормативне підґрунтя.....                                                                  | 220        |
| 17 Цілей сталого розвитку.....                                                             | 222        |
| Додаток 3. Зразок проведення аналізу витрат та вигід.....                                  | 225        |

## Подяка

Цей посібник розроблено на замовлення Міністерства економіки України у співпраці з Міністерством фінансів України та Міністерством розвитку громад і територій України, за підтримки Open Contracting Partnership та Проектного офісу DREAM у межах проекту “Цифровізація для зростання, доброчесності та прозорості” (UK DIGIT), що виконується Фондом Євразія та фінансується UK Dev.

Посібник містить методичні рекомендації, що були напрацьовані в результаті спільної роботи багатьох команд, українських та міжнародних експертів.

В основі методичних рекомендацій закладена логіка реформи управління публічними інвестиціями, напрацьована в результаті низки воркшопів з ключовими стейкхолдерами та консультантами: Міністерством фінансів України, Міністерством економіки України, Міністерство розвитку громад та територій України, Open Contracting Partnership, Проектним офісом DREAM, Проектом Recovery for All, Офісом реформ КМУ, Tony Blair Institute for Global Change, Європейською комісією, EIB JASPERS, UK IPA, Світовим банком, uStudio та багатьох інших партнерів.

Висловлюємо вдячність за допомогу у підготовці матеріалів:

- Команді офісу зеленого переходу при Міністерстві економіки України (Green transition office at the Ministry of Economy of Ukraine)
- Програмі зелених міст, інфраструктури та енергетики (The Green cities, Infrastructure and Energy Programme), що фінансується за підтримки FCDO та імплементується PwC, а також за підтримки NISTA
- Посольству Великої Британії в Україні та UK Infrastructure Project Authority
- EIB JASPERS

## Список аббревіатур та скорочень

| Абревіатура | Розширене значення |
|-------------|--------------------|
|-------------|--------------------|

|          |                                                                             |
|----------|-----------------------------------------------------------------------------|
| ВПО      | Вимушено переміщені особи                                                   |
| ДПП      | Державне приватне партнерство                                               |
| ДСТУ     | Державні Стандарти України                                                  |
| ДФРР     | Державний фонд регіонального розвитку                                       |
| ЕРВ      | Еквівалентна річна вартість                                                 |
| ЄПП      | Єдиний проектний портфель                                                   |
| КФУ      | Критичні фактори успіху                                                     |
| МТД      | Міжнародна технічна допомога                                                |
| ОВД      | Оцінка впливу на довкілля                                                   |
| ОВА      | Обласна військова адміністрація                                             |
| ОДА      | Обласна військова адміністрація                                             |
| ОМС      | Орган місцевого самоврядування                                              |
| ПГ       | Парникові гази                                                              |
| ПП       | Публічний інвестиційний проект                                              |
| ПКД      | Проектно-кошторисна документація                                            |
| Програма | Програма публічних інвестицій                                               |
| Проект   | Публічний інвестиційний проект                                              |
| СВО      | Середня вартість проекту на одного отримувача послуги або одиницю продукції |
| СП       | Секторальний портфель                                                       |
| СПІ      | Середньостроковий план пріоритетних публічних інвестицій                    |
| ТВ       | Теперішня вартість                                                          |
| ТЕО      | Техніко-економічне обґрунтування                                            |

|       |                                                                             |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------|
| УПІ   | Управління публічними інвестиціями                                          |
| ЦСР   | Цілі сталого розвитку                                                       |
| CBA   | Cost-Benefit Analysis, CBA (аналіз витрат і вигід)                          |
| CEA   | Cost-Effectiveness Analysis (аналіз ефективності витрат)                    |
| DREAM | Єдина інформаційна система управління публічними інвестиційними проектами   |
| ENPV  | Economic Net Present Value (економічна чиста приведена вартість)            |
| LCA   | Least Cost Analysis (аналіз найменших витрат)                               |
| MCA   | Multi-Criteria Analysis, MCA (мультикритеріальний аналіз)                   |
| NPV   | Net Present Value (чиста приведена вартість)                                |
| PPF   | Project Preparation Facilities (програми для підтримки підготовки проектів) |
| VfM   | Value for Money                                                             |

## Терміни та визначення

У цьому розділі наведено ключові терміни та визначення, що сприятимуть кращому розумінню реформи управління публічними інвестиціями та змісту цього документа.

**Виконавець програми** це міністерство, відповідальне за галузь (сектор) для публічного інвестування (далі – міністерство, відповідальне за галузь (сектор), визначене Порядком розроблення та моніторингу реалізації середньострокового плану пріоритетних публічних інвестицій держави, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 28 лютого 2025 р. № 294 (Офіційний вісник України, 2025 р., № 30, ст. 2016), інше міністерство та/або центральний орган виконавчої влади, обласна державна адміністрація (військова адміністрація), орган місцевого самоврядування (військова адміністрація населеного пункту, військово-цивільна адміністрація населеного пункту у разі їх утворення), юридична особа незалежно від організаційно-правової форми, державна частка (частка територіальної громади) у статутному капіталі якої перевищує 50 відсотків чи становить величину, яка забезпечує державі (територіальній громаді) право вирішального впливу на її господарську діяльність, які визначені ініціатором програми та забезпечують і координують виконання однієї чи ряду програм публічних інвестицій.

*Порядок реалізації публічних інвестиційних проектів та програм публічних інвестицій на державному, регіональному та місцевому рівні*

**Виконавець проекту** орган державної влади, орган місцевого самоврядування, юридична особа незалежно від організаційно-правової форми, державна частка (частка територіальної громади) у статутному капіталі якої перевищує 50 відсотків чи становить величину, яка забезпечує державі (територіальній громаді) право вирішального впливу на її господарську діяльність, що забезпечує реалізацію проекту (підготовку та проведення закупівель, укладення договорів, отримання права на виконання будівельних робіт, організацію робіт, прийняття в експлуатацію тощо).

*Порядок реалізації публічних інвестиційних проектів та програм публічних інвестицій на державному, регіональному та місцевому рівні*

**Галуzeвий  
(секторальний)  
проектний портфель**

це сукупність проектів та програм у межах певної галузі (сектору) на державному, регіональному або місцевому рівні, які пройшли оцінку, пріоритезацію та відбір за встановленими процедурами і визначені як такі, що можуть претендувати на включення до єдиного проектного портфеля публічних інвестицій держави (регіону, територіальної громади).

*Порядок формування єдиного проектного портфеля публічних інвестицій держави (регіону, територіальної громади) і галузевого (секторального) проектного портфеля держави (регіону, територіальної громади)*

**Галузь (сектор) для  
публічного  
інвестування**

це визначена сфера діяльності держави, в яку спрямовуються публічні інвестиції для підготовки та реалізації ПІП та програм публічних інвестицій. Перелік цих галузей (секторів) з відповідальними за них міністерствами міститься в Додатку 1 до Порядку розроблення та моніторингу реалізації середньострокового плану пріоритетних публічних інвестицій.

*Порядок розроблення та моніторингу реалізації середньострокового плану пріоритетних публічних інвестицій держави*

**Державно-приватне  
партнерство  
(ДПП)**

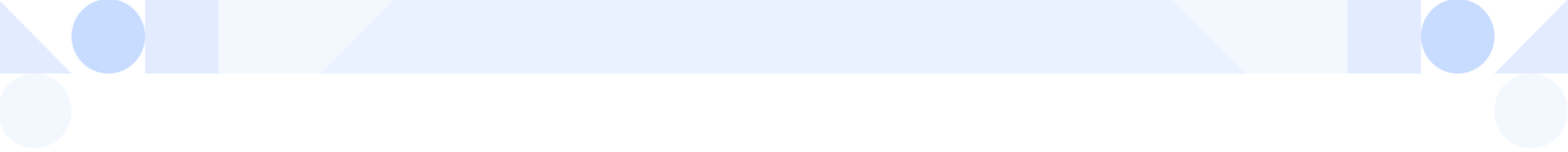
це співробітництво між державою Україна, Автономною Республікою Крим, територіальними громадами в особі відповідних державних органів, що згідно із Законом України "Про управління об'єктами державної власності" здійснюють управління об'єктами державної власності, органів місцевого самоврядування, Національною академією наук України, національних галуzeвих академій наук (державних партнерів) та юридичними особами, крім державних та комунальних підприємств, установ, організацій (приватних партнерів), що здійснюється на основі договору у встановленому законодавством порядку та відповідає визначеним ознакам державно-приватного партнерства.

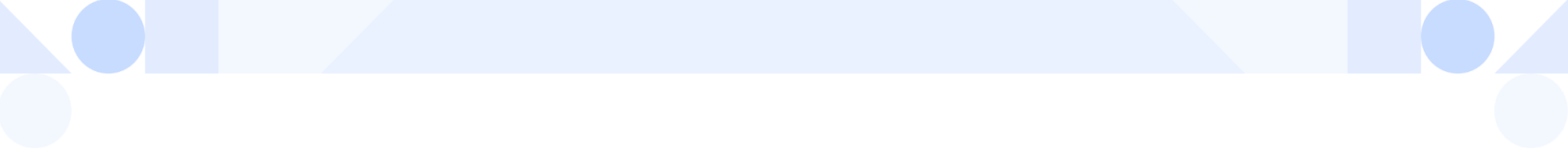
*Закон України "Про державно-приватне партнерство"*

**Єдиний проектний  
портфель публічних  
інвестицій  
(ЄПП)**

це сукупність публічних інвестиційних проектів та програм публічних інвестицій, які пройшли оцінку, пріоритезацію та відбір за встановленими процедурами і визначені як такі, що можуть мати доступ до фінансового забезпечення їх підготовки та реалізації.

*Бюджетний кодекс України*







**Інвестиційне  
техніко-економічне  
обґрунтування**

стадія етапу підготовки проекту, що передбачає деталізацію обґрунтувань, здійснених на стадії попереднього інвестиційного техніко-економічного обґрунтування залежно від прогнозованої загальної вартості проекту.

*Порядок підготовки публічних інвестиційних проектів та програм публічних інвестицій*

**Ініціатор програми**

це міністерство, відповідальне за галузь (сектор) для публічного інвестування (далі – відповідальне за галузь (сектор) міністерство), визначене Порядком розроблення та моніторингу реалізації середньострокового плану пріоритетних публічних інвестицій держави, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 28 лютого 2025 р. № 294 (Офіційний вісник України, 2025 р., № 30, ст. 2016), інші центральні органи виконавчої влади, обласна державна адміністрація (військова адміністрація), орган місцевого самоврядування, військова адміністрація населеного пункту (населених пунктів) (у разі її утворення), військово-цивільна адміністрація населеного пункту (населених пунктів) (у разі її утворення) та інші розпорядники бюджетних коштів.

*Порядок підготовки публічних інвестиційних проектів та програм публічних інвестицій*

**Ініціатор проекту**

це орган державної влади, орган місцевого самоврядування, юридична особа незалежно від організаційно-правової форми, державна частка (частка територіальної громади) у статутному капіталі якої перевищує 50 відсотків чи становить величину, яка забезпечує державі (територіальній громаді) право вирішального впливу на її господарську діяльність.

*Порядок підготовки публічних інвестиційних проектів та програм публічних інвестицій*

**Масштабний проект**

це проект з орієнтовною вартістю понад 400 млн гривень.

*Порядок підготовки публічних інвестиційних проектів та програм публічних інвестицій*

**Наскрізнi  
стратегічні цілі  
здійснення  
публічних  
інвестицій**

цілі здійснення публічних інвестицій, що мають міжгалузевий (міжсекторальний) характер, відповідають національним або глобальним пріоритетам розвитку, для досягнення яких об'єднують зусилля органи влади та фізичні і юридичні

**(наскрізні  
стратегічні цілі)**

особи, громадські об'єднання, інші суб'єкти, які можуть вплинути на процес досягнення цілей та/або на яких можуть вплинути їх результати.

*Порядок розроблення та моніторингу реалізації середньострокового плану пріоритетних публічних інвестицій держави*

**Оцінка відповідності  
(скринінг)**

це автоматизований процес перевірки проектів та програм на відповідність цільовим показникам напряму публічного інвестування відповідної галузі (сектору), що проводиться за допомогою програмних засобів Єдиної інформаційної системи управління публічними інвестиційними проектами.

*Порядок оцінки публічних інвестиційних проектів та програм публічних інвестицій*

**Підготовка програми**

це передінвестиційний етап життєвого циклу програми, який включає здійснення стратегічного, економічного, фінансового, управлінського обґрунтування, оцінку програми, прийняття рішення щодо її доцільності та включення до галузевого (секторального) проектного портфеля держави (регіону, територіальної громади), прийняття Стратегічною інвестиційною радою (місцевою інвестиційною радою) рішення щодо її включення до єдиного проектного портфеля публічних інвестицій держави (регіону, територіальної громади) та завершується підтвердженням готовності програми до реалізації.

*Порядок підготовки публічних інвестиційних проектів та програм публічних інвестицій*

**Підготовка проекту**

це передінвестиційний етап життєвого циклу проекту, який включає здійснення передінвестиційних досліджень, оцінку проекту, прийняття рішення про його доцільність шляхом включення до галузевого (секторального) проектного портфеля держави (регіону, територіальної громади), прийняття Стратегічною інвестиційною радою (місцевою інвестиційною радою) рішення щодо включення проекту до єдиного проектного портфеля публічних інвестицій держави (регіону, територіальної громади) та завершується підтвердженням готовності проекту до реалізації.

*Порядок підготовки публічних інвестиційних проектів та програм публічних інвестицій*

**Показники проекту  
чи програми**

це характеристики, які дають можливість відстежувати прогрес реалізації проекту чи програми, оцінити ефективність та результативність їх реалізації, досягнення мети та забезпечити прозорість і підзвітність у здійсненні публічних інвестицій.

*Порядок реалізації публічних інвестиційних проектів та програм публічних інвестицій на державному, регіональному та місцевому рівні*

**Попереднє  
інвестиційне  
техніко-економічне  
обґрунтування**

це стадія етапу підготовки проекту, що передбачає здійснення стратегічного, економічного, комерційного, фінансового та управлінського обґрунтування та є обов'язковою для всіх проектів.

*Порядок підготовки публічних інвестиційних проектів та програм публічних інвестицій*

**Програма публічних  
інвестицій**

це сукупність публічних інвестицій головного розпорядника бюджетних коштів на підготовку та реалізацію публічних інвестиційних проектів, спрямованих на досягнення єдиної мети. Така програма містить обсяги, строки, напрями та цільові показники здійснення відповідних інвестицій.

*Бюджетний кодекс України*

**Програма  
(програми) для  
підготовки проектів  
(PPF)**

це організований та некомерційний комплекс заходів або видів діяльності, спрямований на підтримку підготовки та реалізації проектів, який може бути ініційований, профінансований та/або впроваджений міжнародними фінансовими організаціями, партнерами з розвитку, утвореними ними юридичними особами із залученням (або без залучення) до підготовки та реалізації таких проектів інших суб'єктів відповідно до законодавства, зокрема в межах грантових, кредитних угод, інших міжнародних договорів України.

*Порядок підготовки публічних інвестиційних проектів та програм публічних інвестицій*

**Публічний  
інвестиційний  
проект (ПІП)**

комплекс заходів (організаційно-правових, управлінських, аналітичних, фінансових та інженерно-технічних), визначених на основі національної системи документів стратегічного планування з метою розвитку окремих галузей, секторів економіки, регіонів та територіальних громад, спрямованих на створення (придбання), реконструкцію, технічне переоснащення основних засобів,

## Нормативно-правова база

У цьому розділі наведено перелік основних нормативно-правових актів, що формують правову основу реформи управління публічними інвестиціями та регулюють відповідні процеси:

- Бюджетний кодекс України
- Закон України "Про інвестиційну діяльність"
- Закон України "Про державно-приватне партнерство"
- Наказ Мінфіну від 23.06.2025 р. №316 про затвердження Методики розрахунку вартості публічного інвестиційного проекту
- Наказ Мінфіну №131 про затвердження Методики визначення джерел і механізмів фінансового забезпечення публічних інвестиційних проектів та програм публічних інвестицій від 28.02.2025 р.
- Наказ Мінфіну № 202 "Про затвердження примірного Положення про місцеву комісію з питань розподілу публічних інвестицій" від 15.04.2025 р.
- Наказ Мінфіну №480 "Методичні рекомендації щодо розподілу коштів місцевого бюджету на підготовку та реалізацію публічних інвестиційних проектів та програм публічних інвестицій"
- Постанова КМУ № 549 "Про утворення Стратегічної інвестиційної ради" від 14.05.2024 р.
- Постанова КМУ № 294 "Про затвердження Порядку розроблення та моніторингу реалізації середньострокового плану пріоритетних публічних інвестицій держави" від 28.02.2025 р.
- Постанова КМУ № 527 "Деякі питання розподілу публічних інвестицій" від 28.02.2025 р. (в редакції постанови Кабінету Міністрів України від 26 серпня 2025 року № 1049), якою затверджені:
  - Порядок підготовки публічних інвестиційних проектів та програм публічних інвестицій;
  - Порядок оцінки публічних інвестиційних проектів та програм публічних інвестицій;
  - Порядок формування єдиного проектного портфеля публічних інвестицій держави (регіону, територіальної громади) і галузевого (секторального) проектного портфеля держави (регіону, територіальної громади);
  - Порядок реалізації публічних інвестиційних проектів та програм публічних інвестицій на державному, регіональному та місцевому рівні.
- Постанова КМУ № 232 "Деякі питання розподілу публічних інвестицій" від 28.02.2025 р.
- Порядок проведення аналізу ефективності здійснення державно-приватного партнерства, затверджений постановою КМУ від 11.04.2011 р. № 384 "Деякі питання організації здійснення державно-приватного партнерства".
- Дорожня карта реформування управління публічними інвестиціями.

- План заходів з реалізації Дорожньої карти реформування управління публічними інвестиціями на 2024-2028 роки, затверджений розпорядженням КМУ від 18.06.2024 р. № 588-р.

## Вступ

Цей посібник, у форматі методичних рекомендацій, підготовлений для підтримки органів державної влади, органів місцевого самоврядування (далі - ОМС), а також інших зацікавлених сторін у процесі впровадження реформи управління публічними інвестиціями в Україні.

Основна мета посібника - надати практичні рекомендації щодо формування середньострокового плану пріоритетних публічних інвестицій та секторальних портфелів, підготовки ПІП і програм та їх оцінки на державному, регіональному та місцевому рівнях. Особливу увагу приділено інтеграції цілей сталого розвитку та наскрізних цілей у процеси планування та реалізації інвестицій.

Посібник побудований таким чином, щоб крок за кроком провести користувача через основні етапи життєвого циклу публічних інвестицій - від стратегічного планування до оцінки реалізованих проектів та програм.

Також слід зазначити, що ці методичні рекомендації розроблені на виконання Плану заходів з реалізації Дорожньої карти реформування управління публічними інвестиціями на 2024–2028 роки, затвердженого розпорядженням Кабінету Міністрів України від 18 червня 2024 р. № 588-р.

Матеріали посібника спрямовані на підтримку процесу реалізації реформи управління публічними інвестиціями, що сприятиме ефективному використанню державних ресурсів для досягнення стратегічних цілей розвитку України.

## Про реформу управління публічними інвестиціями

Україна стикнулася з безпрецедентними викликами у сфері відновлення та розвитку. За даними Четвертої швидкої оцінки завданої шкоди та потреб на відновлення (RDNA4), станом на лютий 2025 року, обсяг потреб перевищує 524 мільярди доларів США, тоді як можливості державного бюджету України залишаються вкрай обмеженими. У таких умовах критично важливим є залучення зовнішньої фінансової підтримки з боку міжнародних партнерів і донорів. Водночас ефективність публічних інвестицій дуже залежить від спроможності органів державної влади та місцевого самоврядування планувати, реалізовувати та звітувати за інвестиційні проекти. Додатковим викликом залишається потреба зменшення корупційних ризиків та запобігання неефективному використанню ресурсів, що вимагає прозорих процедур, чіткої відповідальності та постійного моніторингу.

**Чому реформа - це важливо?** Відбудова країни потребує не лише відновлення втраченого, а й побудови нової моделі розвитку та модернізації. З цією метою у 2023 році Уряд розпочав реформу управління публічними інвестиціями (Public Investment Management). Її впровадження передбачає спрямування обмежених ресурсів на пріоритетні проекти, що відповідають стратегічним цілям і актуальним потребам громадян.

Управління публічними інвестиціями є ключовим елементом системи управління публічними фінансами. Ефективне використання таких інвестицій - одна з важливих умов сталого економічного зростання, підвищення якості державних послуг і розвитку людського капіталу. Інвестиції в економічну та соціальну інфраструктуру сприяють зростанню продуктивності, зменшенню регіональних дисбалансів, посиленню конкурентоспроможності та формуванню нових секторів економіки з додатковими робочими місцями.

Реформа передбачає запровадження уніфікованого, ефективного та прозорого процесу, який забезпечить спрямування обмежених фінансових ресурсів на ключові пріоритети відновлення та потреби населення. Впровадження реформи узгоджене зі структурними орієнтирами програм міжнародної фінансової підтримки, зокрема Міжнародного валютного фонду та Європейського Союзу (Ukraine Facility), що підкреслює її стратегічне значення. Центральним елементом нової системи є територіально-орієнтований підхід, який забезпечує врахування потреб регіонів та громад у процесі планування інвестицій. Реформа створює передумови для прозорого та підзвітного процесу управління публічними інвестиціями на всіх етапах - від планування до реалізації та оцінки.

Реформа управління публічними інвестиціями впроваджується у два етапи.

**Перший етап (2024–2025 роки)** передбачає створення фундаменту нової системи. Зокрема це:

- визначення єдиних правил та термінів шляхом законодавчого визначення уніфікованих процедур управління публічними інвестиціями
- запровадження стратегічного планування, включаючи створення Стратегічної інвестиційної ради та унормування підготовки середньострокового плану пріоритетних публічних інвестицій разом з Бюджетною декларацією
- оновлення методологічної бази управління публічними інвестиціями для уніфікації підходів до підготовки, пріоритезації, оцінки та відбору публічних інвестиційних проектів незалежно від джерел та механізмів фінансування, а також створення єдиного проектного портфеля для отримання доступу до фінансування
- удосконалення середньострокового бюджетного планування публічних інвестицій
- створення IT-архітектури управління публічними інвестиціями на основі оновленої методологічної бази
- розвиток спроможностей, в тому числі завдяки розробленню навчальних програм та програм підвищення кваліфікації для фахівців, які працюють у сфері управління публічними інвестиціями.

**Другий етап (2026–2028 роки)** передбачає впровадження нової моделі, а саме:

- реалізація Середньострокового плану пріоритетних публічних інвестицій
- забезпечення актуальності пріоритетів та складу проектного портфеля
- функціонування нової системи оцінки та відбору проектів на основі уніфікованих процедур
- цифровізацію процесу управління публічними інвестиціями для забезпечення його ефективності і прозорості, а також цифрові інструменти для спрощення підготовки, аналізу та оцінки проектів
- розбудову спроможностей з управління публічними інвестиціями, включаючи створення та посилення відповідних окремих підрозділів в органах на центральному та місцевому рівні, створення центрів експертизи щодо підготовки та реалізації проектів та механізмів залучення зовнішньої експертизи тощо.



## Перші ключові завдання для реалізації реформи

Реформа передбачає запровадження стратегічного планування на державному, регіональному та місцевому рівнях і поступове впровадження інших ключових завдань. На цьому етапі важливо забезпечити логічну послідовність дій і взаємозв'язок між усіма учасниками УПІ, зокрема, передбачаються такі ключові кроки:

1. Забезпечення спроможності виконувати функціонал, передбачений реформою, на всіх рівнях (інституційне забезпечення).
2. Формування середньострокового плану пріоритетних публічних інвестицій (далі - СПІ).
3. Підготовка публічних інвестиційних проектів (далі - ПІП) та програм публічних інвестицій.
4. Формування секторальних портфелів на рівні держави, регіонів, громад.
5. Формування єдиного проектного портфеля (далі - ЄПП) держави, регіону, громади.
6. Розподіл коштів на підготовку і реалізацію ПІП та програм.
7. Реалізація та оцінка ефективності реалізації СПІ, проектів та програм.

Ці кроки забезпечують цілісне управління інвестиційним циклом - від формування пріоритетів до оцінки результатів.

## Інституційне забезпечення

Для забезпечення спроможності виконувати функціонал, передбачений реформою управління публічними інвестиціями, **на державному рівні** було:

- утворено Стратегічну інвестиційну раду, затверджено її склад та положення;
- утворено Міжвідомчу робочу групу з підготовки публічних інвестиційних проектів, затверджено її склад та положення;
- утворено Міжвідомчу комісію з питань розподілу публічних інвестицій, затверджено її склад та положення;
- рекомендовано утворити структурні підрозділи з управління публічними інвестиціями для кожного секторального міністерства відповідно до примірного положення.

Для забезпечення спроможності виконувати функціонал з управління публічними інвестиціями, **на місцевому та регіональному рівнях** передбачено:

- утворення **місцевої інвестиційної ради**, затвердження її складу та положення відповідно до примірного положення;
- утворення **місцевої комісії з питань розподілу публічних інвестицій**, затвердження її складу та положення відповідно до примірного положення про місцеву комісію з питань розподілу публічних інвестицій;
- утворення **структурного підрозділу з питань управління публічними інвестиціями** відповідно до примірних положень на місцевому та регіональному рівні. Або визначення відповідального підрозділу чи посадової особи, на яку покладаються функції з управління публічними інвестиціями;
- визначення структурного підрозділу, що буде здійснювати **галузеву (секторальну)** оцінку проектів та програм:
  - **на місцевому рівні** - структурний підрозділ, визначений виконавчим органом сільської (селищної, міської) ради відповідальним в межах територіальної громади за реалізацію державної політики у відповідній галузі (секторі) ;
  - **на регіональному рівні** - структурний підрозділ, визначений Радою міністрів Автономної Республіки Крим, обласною, Київською, Севастопольською міською державною адміністрацією відповідальним в межах відповідної адміністративно-територіальної одиниці за реалізацію державної політики у відповідній галузі (секторі);
- визначення структурних підрозділів, що будуть здійснювати **експертну оцінку**

щодо проектів та програм:

- **на місцевому рівні** - визначені виконавчим органом сільської (селищної, міської) ради структурні підрозділи, відповідальні в межах територіальної громади за реалізацію політики у сфері управління публічними інвестиціями, фінансів, благоустрою та інфраструктури, охорони навколишнього природного середовища, відповідно до їх повноважень;
- **на регіональному рівні** - визначені Радою міністрів Автономної Республіки Крим, обласною, Київською, Севастопольською міською державною адміністрацією (військовою адміністрацією) структурні підрозділи, відповідальні за реалізацію політики у сфері управління публічними інвестиціями, фінансів, стратегічного планування, регіонального розвитку та охорони навколишнього природного середовища, відповідно до їх повноважень.

Також слід враховувати, що підготовка публічних інвестиційних проектів та програм публічного інвестування передбачає наявність:

- робочої групи проекту (керівний склад, який буде приймати рішення щодо доцільності проекту);
- проектної команди (відповідальні за виконання проекту або його певної частки).

Детальніше про рекомендації щодо складу команди та її функціоналу описано в розділі "Управлінське обґрунтування".

## **СЕРЕДНЬОСТРОКОВИЙ ПЛАН ПРІОРИТЕТНИХ ПУБЛІЧНИХ ІНВЕСТИЦІЙ**

У цьому розділі надаються методичні рекомендації щодо формування середньострокового плану пріоритетних публічних інвестицій на державному, регіональному та місцевому рівнях.

Реформа управління публічними інвестиціями поєднує стратегічне та середньострокове бюджетне планування. Такий підхід дозволяє ефективно спрямовувати фінансові ресурси держави на реалізацію найбільш важливих для суспільства публічних інвестиційних проектів та програм публічних інвестицій. Одним із ключових елементів цієї реформи є середньостроковий план пріоритетних публічних інвестицій (далі – СПІ).

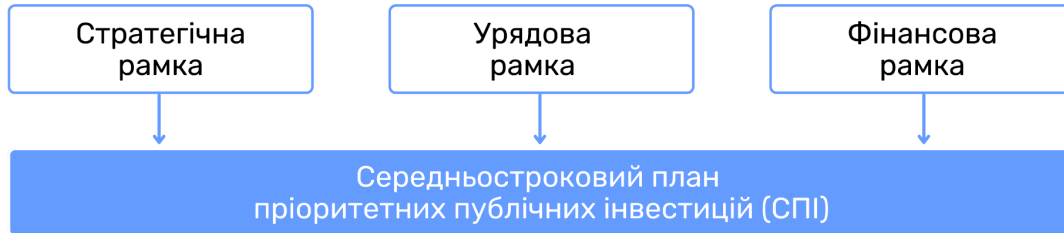
СПІ формується на трьох рівнях – на державному, регіональному та місцевому (громади).

СПІ – це документ, що визначає, у які галузі (сектори) та пріоритетні напрями капітального інвестування держава планує спрямовувати публічні інвестиції, та яка орієнтовна фінансова потреба є на реалізацію кожного напрямку. Він розробляється на три роки – плановий рік та два наступні бюджетні періоди та має щорічно оновлюватися під час складання Бюджетної декларації (СПІ держави) або одночасно із схваленням прогнозу місцевого бюджету (СПІ регіону чи громади).

Важливо пам'ятати, що якісно підготовлений середньостроковий план пріоритетних публічних інвестицій є основою для ефективного планування, обґрунтованої ініціації та розробки проектів та програм, формування секторальних портфелів та єдиного проектного портфеля, а також доцільного розподілу наявного державного фінансування.

## Формування СПІ на державному рівні

Формування СПІ відбувається з урахуванням трьох ключових факторів:



За формування СПІ на державному рівні відповідає Міністерство економіки України. Основою для нього є напрями, які секторальні міністерства формують відповідно до цілей і завдань, визначених у документах стратегічного планування - це, так звана, стратегічна рамка.

Фінансова рамка визначається Міністерством фінансів України, яке встановлює орієнтовний граничний сукупний обсяг публічних інвестицій на середньостроковий період.

Урядова рамка забезпечується Кабінетом Міністрів України, який затверджує СПІ та надає йому офіційного статусу.

Схема нижче ілюструє загальний алгоритм підготовки СПІ на державному рівні:

### ШЛЯХ ФОРМУВАННЯ СПІ НА ДЕРЖАВНОМУ РІВНІ

- 1** Запит про подання пропозицій 
- 2** Підготовка пропозицій до СПІ держави 
- 3** Аналіз поданих пропозицій 
- 4** Підготовка та подання проекту СПІ держави 
- 5** Затвердження СПІ держави 

## 1. Запит про подання пропозицій

Мінекономіки надсилає секторальним міністерствам запит про подання пропозицій до СПІ держави. Разом із запитом надсилається інструкція щодо формування таких пропозицій (далі – інструктивний лист), яка містить детальні вимоги, роз'яснення та рекомендації щодо підготовки пропозицій, форму їх подання та інформацію щодо кінцевих термінів подачі. Зокрема, в інструктивному листі Мінекономіки надає інформацію про:

- перелік галузей (секторів) для публічного інвестування;
- перелік підсекторів у межах кожного сектору;
- визначені наскрізні стратегічні цілі, яких слід обов'язково дотримуватися при формуванні пропозицій;
- розроблення спеціальних секторальних питань та контрольних питань;
- формування цільових показників до кожного напрямку публічного інвестування.

Далі наведено пояснення до кожного з цих понять.

**Що таке галузь (сектор)?** Це сфера діяльності держави, в яку спрямовуються публічні інвестиції для підготовки та реалізації публічних інвестиційних проектів та програм.

Один сектор може об'єднувати кілька суміжних політик, які виконують спільну функцію держави. Наприклад, ветеранська політика входить до складу соціального сектору, оскільки її мета – задоволення потреб ветеранів та ветеранок війни, а також членів їхніх сімей через узгоджену роботу органів державної влади і місцевого самоврядування.

Приклади секторів: охорона здоров'я, освіта і наука, транспорт, житло, енергетика, довкілля та інші сфери, важливі для сталого розвитку країни. Повний перелік галузей (секторів) із зазначенням відповідальних міністерств наведено в додатку до Порядку розроблення та моніторингу реалізації СПІ держави, затвердженого постановою КМУ від 28.02 2025 № 294.

**Що таке підсектор?** Це деталізована частина відповідного сектору публічного інвестування, яка об'єднує взаємопов'язані:

- функції держави (наприклад, “охорона земель і ґрунтів”);
- види діяльності (наприклад, “цивільний захист”);
- об'єкти інвестування (наприклад, “автомобільний транспорт та дорожнє господарство”).

Підсектор визначає предметну спеціалізацію інвестування та допомагає структурувати секторальні інвестиції.

**Що таке наскрізні стратегічні цілі?** Це цілі, які допомагають Україні досягати сталого розвитку та соціальної справедливості, а їх впровадження є важливою умовою того, щоб публічні інвестиції були дійсно ефективними. Наскрізні стратегічні цілі мають міжгалузевий (міжсекторальний) характер і впливають на всі галузі (сектори) розвитку держави, економіки, суспільства чи окремі з них. Вони об'єднують зусилля різних органів влади та сторін для досягнення спільних результатів і відповідають національним (енергоефективність, безпека тощо) або глобальним викликам (реагування на зміни клімату, інклюзивність, гендерна рівність та інші).

Мінекономіки визначає наскрізні стратегічні цілі на середньостроковий період, спираючись на поточні виклики країни, аналіз стратегічних документів, документів стратегічного планування державної регіональної політики, а також із урахуванням рекомендацій, отриманих від Мінсоцполітики, Мінрозвитку, Міненерго та Міндовкілля.

## 2. Підготовка пропозицій до СПІ держави

Кожне секторальне міністерство безпосередньо впливає на формування СПІ держави через подання пропозицій до нього.

Склад пропозиції до СПІ передбачає зазначення в ній інформації про:

1. **підсектори галузей (секторів)** для публічного інвестування;
2. **напрями публічного інвестування**, які визначаються в межах відповідної галузі (сектору) та відображають основну спрямованість інвестицій;
3. **цільові показники** до кожного напрямку публічного інвестування та їх планові значення, які передбачено досягнути;
4. **орієнтовні фінансові потреби** для кожного напрямку на період, необхідний для реалізації відповідного напрямку;
5. **критерії відповідності** напрямкам публічного інвестування у відповідних галузях (секторах).

Нижче детальніше про складові пропозиції.

**Напрямок публічного інвестування** - це визначена сфера діяльності держави в межах окремої галузі (сектору), у яку спрямовуються публічні кошти для підготовки та реалізації інвестиційних проектів та програм публічних інвестицій. Такі напрями визначаються на основі стратегічних завдань розвитку та формують середньостроковий план їх реалізації шляхом публічного інвестування.

Напрямок публічного інвестування у відповідній галузі (сектору) має відповідати цілям, завданням галузевих (секторальних) стратегій та індикаторам до них - у розрізі сфер державної політики, регіонів і територій та конкретизувати завдання з цих документів.

В пропозиції до СПІ держави обов'язково потрібно визначити основні напрями на дату

її подання. Основним напрямом публічного інвестування вважається той, який має найвищий рівень пріоритету серед інших напрямів у межах відповідної галузі (сектора). Тільки основний напрям може бути включений до єдиного проектного портфеля держави, що відкриває потенційну можливість отримати фінансування з державного бюджету.

Важливо враховувати, що напрями публічного інвестування визначаються на той період, який потрібен для їх повної реалізації. Тобто вони не обов'язково мають збігатися з терміном дії самого СПІ держави. Разом з тим, кожен з напрямів публічного інвестування повинен корелюватися із підсектором галузі (сектору).

**Цільові показники** до кожного напрямку публічного інвестування мають:

- враховувати наскрізні стратегічні цілі;
- бути узгодженими з показниками виконання завдань, визначеними відповідними галузевими (секторальними) стратегіями – це дозволить виміряти ефективність та результативність виконання такого напрямку, а також відслідковувати прогрес.

Показник може бути кількісним (вимірювати прогрес) або якісним (вимірювати вплив), обов'язково має числові значення, які можна зафіксувати у динаміці та базуватися на даних, які можуть бути зібрані та перевірені (верифіковані).

**Орієнтовні фінансові потреби** для кожного напрямку мають бути розподілені по роках на період, необхідний для реалізації відповідного напрямку та з урахуванням цільових показників, які планується досягти в кожному році.

Фінансова потреба має бути обґрунтована та підтверджена відповідними розрахунками (в документальному вигляді). Для цього необхідно здійснити попередню оцінку загального обсягу фінансових ресурсів, необхідних для реалізації цілей у межах відповідного напрямку публічного інвестування.

**Критерії відповідності** напрямам публічного інвестування слугуватимуть мінімально необхідними вимогами, відповідно до яких проекти та програми можуть бути віднесені до напрямів публічного інвестування, зокрема, враховувати наскрізні цілі реалізації публічних інвестицій. Критерії повинні корелюватись з індикаторами завдань програмних документів та відображати основні ознаки конкретного напрямку.

Сформована пропозиція до СПІ, відповідно до описаного вище алгоритму, має бути подана секторальним міністерством на розгляд Мінекономіки через систему DREAM.

### **3. Аналіз поданих пропозицій**

За результатами розгляду складу кожної окремої пропозиції та її відповідності вимогам інструктивного листа, Мінекономіки приймає одне з таких рішень:



- включення пропозиції до проекту СПІ держави;
- повернення пропозиції на доопрацювання секторальному міністерству з відповідним обґрунтуванням.

При цьому Мінекономіки також може:

- рекомендувати визначити як основні ті напрями, які не були позначені такими у поданій пропозиції;
- не рекомендувати включення окремих напрямів до основних, із відповідним поясненням.

У разі повернення, секторальне міністерство має доопрацювати пропозицію з урахуванням наданих Мінекономіки коментарів/зауважень та повторно подати її на розгляд.

При цьому всі напрями, які зазначені в пропозиціях від секторальних міністерств, включаються до проекту СПІ держави - незалежно від того, чи визначені вони як основні (пріоритетні).

#### **4. Підготовка та подання проекту СПІ держави**

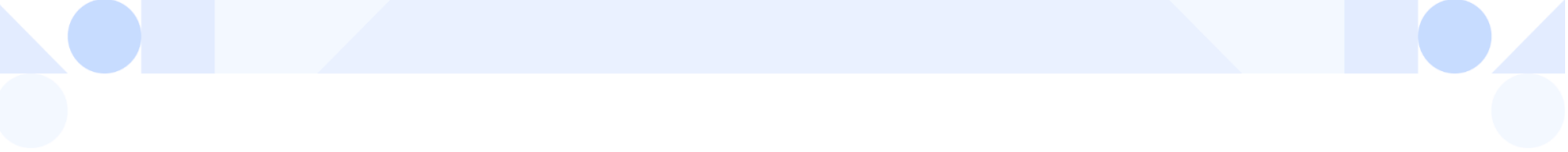
Після завершення процесу відбору пропозицій, Мінекономіки має узагальнити подані пропозиції та підготувати проект СПІ держави.

На цьому етапі також відбувається попередній розподіл орієнтовного граничного сукупного обсягу публічних інвестицій на середньостроковий період, наданого Мінфіном, за основними напрямами інвестування та сферами діяльності. Для цього проводяться консультації з представниками Мінфіну та Мінрозвитку (у частині узгодження із Державною стратегією регіонального розвитку, зокрема на рівні пріоритетів і цілей, а також застосування територіально орієнтованого підходу), іншими міністерствами та центральними органами виконавчої влади для узгодження позицій щодо обсягу коштів для кожної галузі (сектору).

В результаті, сформований проект СПІ держави із пропозиціями як орієнтовно розподілити загальний обсяг публічних інвестицій на середньостроковий період за основними напрямами публічного інвестування в розрізі сфер діяльності, Мінекономіки подає на схвалення Стратегічної інвестиційної ради.

#### **5. Затвердження СПІ держави**

Після схвалення проекту СПІ держави Стратегічною інвестиційною радою, Мінекономіки подає його до Мінфіну. Мінфін, в свою чергу, подає схвалений



Стратегічною інвестиційною радою проект СПІ держави для затвердження Кабінетом Міністрів України одночасно із схваленням Бюджетної декларації.

Таким чином, СПІ держави - це не просто перелік напрямів. Це важливий інструмент, який має чітку логіку та складається з обов'язкових елементів, завдяки яким публічні інвестиції будуть цілеспрямованими та ефективними.

## Формування СПІ на регіональному та місцевому рівнях

СПІ регіону або територіальної громади (далі - СПІ регіону/громади) є ключовим інструментом планування інвестиційної діяльності на регіональному та місцевому рівні.

Загалом, СПІ регіону/громади формується і затверджується за логікою, аналогічною до державного рівня, але з урахуванням особливостей функціонування органів влади та ОМС на кожному з рівнів. При його формуванні можна орієнтуватись на Методичні рекомендації щодо порядку розроблення та моніторингу реалізації СПІ регіону/громади, які затверджені наказом від 28.08.2025 № 352.

За розроблення СПІ регіону/громади на регіональному та місцевому рівнях відповідає:

- обласна державна адміністрація (обласна військова адміністрація - у разі її утворення);
- Київська та Севастопольська міська державна адміністрація;
- виконавчий орган відповідної місцевої ради (міської, селищної, сільської);
- військова адміністрація населеного пункту;
- військово-цивільна адміністрація населеного пункту;
- Рада міністрів Автономної Республіки Крим.

При цьому важливо розуміти, що кожен регіон і кожна громада повинні сформувати власний СПІ.

Як вже зазначалося в розділі “Інституційне забезпечення”, на регіональному та місцевому рівнях передбачено створення в органі управління **структурного підрозділу з управління публічними інвестиціями**, одним з ключових завдань якого є організація процесу підготовки пропозицій до СПІ регіону/громади. У разі відсутності окремого підрозділу, орган управління має визначити підрозділ або посадову особу, на яку покладаються функції з управління публічними інвестиціями (зокрема щодо формування СПІ).

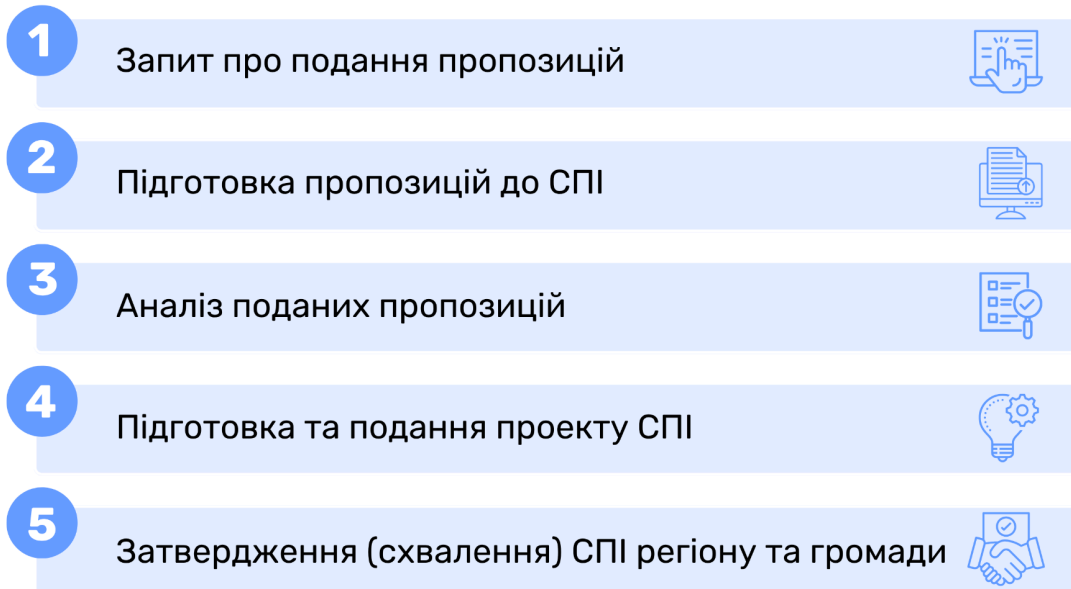
СПІ формується на основі пропозицій, що подаються **секторальними структурними підрозділами** органу управління, які відповідальні за розвиток окремої галузі (сектору). Пропозиції, в свою чергу, формуються відповідно до цілей і завдань стратегій, зокрема:

- для ОДА (ОБА - у разі утворення) - це регіональні стратегії розвитку;
- для ОМС - це стратегії розвитку територіальних громад.

СПІ на регіональному та місцевому рівнях схвалюється місцевою інвестиційною радою та затверджується відповідним органом управління одночасно зі схваленням прогнозу місцевого бюджету.

Схема нижче ілюструє загальний алгоритм підготовки СПІ регіону/громади:

### ШЛЯХ ФОРМУВАННЯ СПІ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ ТА МІСЦЕВОМУ РІВНЯХ



## 1. Запит про подання пропозицій

Відповідний структурний підрозділ органу управління, на який покладено функцію з формування СПІ, надсилає секторальним структурним підрозділам запит про подання пропозицій до СПІ регіону/громади. Разом із запитом має бути надісланий інструктивний лист, який містить детальні вимоги, роз'яснення та рекомендації щодо підготовки пропозицій, форму подання, інформацію щодо кінцевих термінів подачі.

Зокрема, інструктивний лист має містити інформацію про:

- перелік галузей (секторів) для публічного інвестування;
- перелік підсекторів у межах кожного сектору;
- визначені наскрізні стратегічні цілі, яких слід обов'язково дотримуватися при формуванні пропозицій;
- рекомендації щодо розроблення спеціальних секторальних питань та контрольних питань, критерій відповідності;
- рекомендації щодо формування цільових показників до кожного напрямку публічного інвестування.

Далі наведено пояснення до кожного з цих понять.

**Що таке галузь (сектор)?** Це сфера діяльності регіону або територіальної громади, в

яку спрямовуються публічні інвестиції для підготовки та реалізації публічних інвестиційних проектів та програм.

Один сектор може об'єднувати кілька суміжних політик, які виконують спільну функцію держави. Наприклад, ветеранська політика входить до складу соціального сектору, оскільки її мета – задоволення потреб ветеранів та ветеранок війни, а також членів їхніх сімей через узгоджену роботу органів державної влади і місцевого самоврядування.

Оскільки галузі (сектори) вже визначені заздалегідь, завданням органу управління є встановлення пріоритетності їх розвитку на основі аналізу стратегічних цілей та завдань, визначених у відповідних стратегічних документах та документах стратегічного планування.

**Що таке підсектор?** Це деталізована частина відповідного сектору публічного інвестування, яка об'єднує взаємопов'язані:

- функції держави (наприклад, “охорона земель і ґрунтів”);
- види діяльності (наприклад, “цивільний захист”);
- об'єкти інвестування (наприклад, “автомобільний транспорт та дорожнє господарство”).

Підсектор визначає предметну спеціалізацію інвестування та допомагає структурувати секторальні інвестиції. Слід враховувати, що перелік підсекторів також буде визначеним заздалегідь, тому спочатку варто уважно ознайомитися з їх переліком і обрати той, який найбільше підходить та орієнтуватися на нього під час підготовки.

Якщо для потрібного напрямку не знайдено відповідного підсектору, громада або ОВА можуть ініціювати його створення. Для цього рекомендуємо:

- попередньо проконсультуватися з експертами (щоб правильно сформулювати назву та уникнути дублювань);
- підготувати офіційне звернення до Міністерства економіки України з аргументацією, чому необхідно додати новий підсектор;
- надіслати копію цього листа адміністраторам системи DREAM для оновлення класифікатора в системі.

Орієнтовний перелік секторів (галузей) та підсекторів наведений в додатку 1.

**Що таке наскрізні стратегічні цілі?** Це цілі, які допомагають Україні досягати сталого розвитку та соціальної справедливості, а їх впровадження є важливою умовою того, щоб публічні інвестиції були дійсно ефективними. Наскрізні стратегічні цілі мають міжгалузевий (міжсекторальний) характер і впливають на всі галузі (сектори) розвитку держави, економіки, суспільства чи окремі з них. Вони об'єднують зусилля різних

органів влади та сторін для досягнення спільних результатів і відповідають національним (енергоефективність, безпека тощо) або глобальним викликам (реагування на зміни клімату, інклюзивність, гендерна рівність та інші).

Наскрізні стратегічні цілі на середньостроковий період визначаються структурним підрозділом з управління публічними інвестиціями регіону/громади на основі аналізу відповідних стратегій (регіональної стратегії розвитку/стратегії розвитку територіальної громади) та мають бути враховані під час формування напрямів для публічного інвестування.

## 2. Підготовка пропозицій до СПІ регіону/громади

Кожен секторальний структурний підрозділ безпосередньо впливає на формування СПІ регіону/громади через подання пропозицій до нього.

Склад пропозиції до СПІ передбачає зазначення в ній інформації про:

1. **підсектори галузей (секторів)** для публічного інвестування;
2. **напрями публічного інвестування**, які визначаються в межах відповідної галузі (сектору) та відображають основну спрямованість інвестицій;
3. **цільові показники** до кожного напрямку публічного інвестування та їх планові значення, які передбачено досягнути;
4. **орієнтовні фінансові потреби** для кожного напрямку на період, необхідний для реалізації відповідного напрямку;
5. **критерії відповідності** напрямам публічного інвестування у відповідних галузях (секторах).

Нижче детальніше про складові пропозиції.

**Напрямок публічного інвестування** - це визначена сфера діяльності держави або громади в межах окремої галузі (сектору), у яку спрямовуються публічні кошти для підготовки та реалізації інвестиційних проектів та програм публічних інвестицій. Такі напрями визначаються на основі стратегічних завдань розвитку та формують середньостроковий план їх реалізації шляхом публічного інвестування.

Напрямок публічного інвестування у відповідній галузі (секторі) має відповідати цілям та завданням стратегій відповідного рівня та індикаторам до них - у розрізі сфер державної політики, регіонів і територій. Відповідно, на цьому етапі першочерговим завданням є аналіз таких документів, зокрема їхніх цілей, завдань і пріоритетів розвитку, що можуть бути реалізовані через публічні інвестиції.

В пропозиції до СПІ регіону/громади обов'язково потрібно визначити основні напрями на дату її подання. Основним напрямом публічного інвестування вважається той, який має найвищий рівень пріоритету серед інших напрямів у межах відповідної галузі

(сектора).

Важливо враховувати, що напрями публічного інвестування визначаються на той період, який потрібен для їх повної реалізації. Тобто вони не обов'язково мають збігатися з терміном дії самого СПІ регіону/громади. Разом з тим, кожен з напрямів публічного інвестування повинен корелюватися із підсектором галузі (сектору).

При визначенні напрямів публічного інвестування на регіональному та місцевому рівнях важливо враховувати діючі проекти та програми, оскільки всі публічні інвестиції повинні бути прив'язані до певних напрямів.

Разом з тим, при формуванні напрямів публічного інвестування для СПІ громади/регіону варто орієнтуватися на ті напрями, які визначені у СПІ держави. Узгодженість напрямів допоможе краще інтегрувати регіональні ініціативи у загальнодержавну інвестиційну політику та спростить подальше включення проектів та програм до ЄПП держави за умови потреби у фінансуванні з державного бюджету.

**Цільові показники** до кожного напрямку публічного інвестування мають:

- враховувати наскрізні стратегічні цілі;
- бути узгодженими з показниками виконання завдань, визначеними відповідними стратегічними документами та документами стратегічного планування - це дозволить виміряти ефективність та результативність виконання такого напрямку, а також відслідковувати прогрес.

Показник може бути кількісним (вимірювати прогрес) або якісним (вимірювати вплив), обов'язково має числові значення, які можна зафіксувати у динаміці та базуватися на даних, які можуть бути зібрані та перевірені (верифіковані).

**Орієнтовні фінансові потреби** для кожного напрямку мають бути розподілені по роках на період, необхідний для реалізації відповідного напрямку та з урахуванням цільових показників, які планується досягти в кожному році.

Фінансова потреба має бути обґрунтована та підтверджена відповідними розрахунками (в документальному вигляді). Для цього необхідно здійснити попередню оцінку загального обсягу фінансових ресурсів, необхідних для реалізації цілей у межах відповідного напрямку публічного інвестування.

**Критерії відповідності** напрямкам публічного інвестування слугуватимуть мінімально необхідними вимогами, відповідно до яких проекти та програми можуть бути віднесені до напрямів публічного інвестування, зокрема, враховувати наскрізні цілі реалізації публічних інвестицій. Критерії повинні корелюватись з індикаторами завдань програмних документів та відображати основні ознаки конкретного напрямку.

Сформована відповідно до наведеного вище алгоритму пропозиція до СПІ регіону/громади подається секторальним підрозділом на розгляд структурного підрозділу з публічних інвестицій.

### 3. Аналіз поданих пропозицій

За результатами розгляду складу кожної окремої пропозиції та її відповідності вимогам інструктивного листа, структурний підрозділ з публічних інвестицій (відповідальний підрозділ або посадова особа, на яку покладаються функції з управління публічними інвестиціями) приймає одне з таких рішень:

- включення пропозиції до проекту СПІ регіону/громади;
- повернення пропозиції на доопрацювання секторальному підрозділу з відповідним обґрунтуванням.

При цьому структурний підрозділ з публічних інвестицій також може:

- рекомендувати визначити як основні ті напрями, які не були позначені такими у поданій пропозиції;
- не рекомендувати включення окремих напрямів до основних, із відповідним поясненням.

У разі повернення, секторальний структурний підрозділ має доопрацювати пропозицію з урахуванням наданих коментарів або зауважень та повторно подати її на розгляд.

Після завершення опрацювання та спільних обговорень формуються фінальні пропозиції щодо напрямів публічних інвестицій, які включаються до проекту СПІ регіону/громади. Усі напрями, незалежно від того, чи визначені вони як основні (пріоритетні), чи ні, розподіляються на два додатки:

- додаток 1 проекту СПІ – перелік основних (пріоритетних) напрямів для публічного інвестування;
- додаток 2 проекту СПІ – перелік інших напрямів, що не визначені як основні.



## 4. Підготовка та подання проекту СПІ регіону/ громади

Після завершення процесу відбору пропозицій, структурний підрозділ з публічних інвестицій узагальнює подані пропозиції та готує проект СПІ регіону/громади.

На цьому етапі також відбувається попередній розподіл орієнтовного граничного сукупного обсягу публічних інвестицій на середньостроковий період за основними напрямками інвестування та сферами діяльності. Цей орієнтовний обсяг визначається місцевим фінансовим органом на підставі визначеного прогнозу місцевого бюджету та є базовим фінансовим орієнтиром для формування СПІ регіону/громади.

У результаті структурний підрозділ з публічних інвестицій подає проект СПІ регіону/громади на розгляд місцевої інвестиційної ради разом із пропозиціями щодо орієнтовного розподілу загального обсягу публічних інвестицій в розрізі сфер діяльності на середньостроковий період, сформованими на основі консультацій із відповідальними секторальними департаментами щодо сум.

## 5. Затвердження СПІ регіону/громади

Схвалений місцевою інвестиційною радою проект СПІ регіону/громади затверджується органом управління одночасно із схваленням прогнозу місцевого бюджету.

### Документи, що можуть стати допоміжними:

1. Детальні роз'яснення щодо формування СПІ регіону/громади, в яких наведені рекомендації щодо:
  - орієнтовної структури СПІ
  - підготовки проекту СПІ (для структурного підрозділу з управління публічними інвестиціями регіону/громади)
  - підготовки та складу пропозиції до СПІ (для секторальних підрозділів (фахівців)).

Також в додатках надано орієнтовний перелік підсекторів галузей (секторів) публічного інвестування та шаблон пропозиції до СПІ регіону/громади.

2. Шаблон в табличному вигляді, який за потреби можна використовувати для підготовки пропозиції до СПІ.

## ПІДГОТОВКА ПУБЛІЧНИХ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЕКТІВ ТА ПРОГРАМ ПУБЛІЧНИХ ІНВЕСТИЦІЙ

У сфері управління публічними інвестиціями **проекти** та **програми** мають спільну мету – забезпечувати виконання стратегічних цілей держави через реалізацію цілей напрямів публічного інвестування. Водночас ці поняття значно відрізняються за масштабом, структурою управління, плануванням та очікуваними результатами.

Публічний інвестиційний проект представляє собою комплекс заходів, визначених на основі стратегічних документів та спрямованих на розвиток окремих секторів економіки, регіонів чи громад.

Публічні інвестиційні проекти, що мають спільну ціль та потребують узгодженої реалізації, можуть бути об'єднані у програми публічних інвестицій. Тобто програма представляє собою сукупність проектів для реалізації однієї мети. Програми дозволяють вирішувати комплексні завдання, такі як відновлення інфраструктури, розвиток регіонів або модернізація галузей (секторів) економіки тощо. Кожна програма містить обсяги, строки, напрями та цільові показники здійснення відповідних інвестицій. Проекти можуть бути включені у програму за умови їх відповідності вимогам та критеріям програми, що визначені ініціатором програми.

На відміну від окремого проекту, програма зосереджена не лише на побудові інфраструктури чи наданні послуг, а на досягненні системних змін і довгострокових переваг, таких як покращення доступу до медичних послуг, розвиток територій або зміцнення стійкості громад.

Ключова відмінність між проектом і програмою полягає у способі реалізації та управління ресурсами. Проект, як правило, реалізується одним розпорядником коштів, тоді як програма охоплює комплекс взаємопов'язаних проектів і передбачає розподіл бюджетних ресурсів між кількома розпорядниками. У рамках програми фінансування спрямовується на реалізацію окремих проектів, які відповідають встановленим критеріям.

Передбачено, що підготовка, реалізація та оцінка проектів та програм може здійснюватись на трьох рівнях: державному, регіональному та місцевому.

З публічних інвестиційних проектів та програм публічного інвестування формуються секторальні проектні портфелі та єдиний проектний портфель публічних інвестицій.

В таблиці нижче відображено ключові відмінності між проектом та програмою:

|                             | Проект                                                                                                                                                                                   | Програма                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Мета</b>                 | Досягти конкретного результату, який відповідає стратегічним цілям і забезпечує вирішення визначеної проблеми.                                                                           | Забезпечити системні зміни в певній сфері через узгоджену реалізацію взаємопов'язаних інвестиційних проектів.                                                                                                                                     |
| <b>Масштаб</b>              | Орієнтований на конкретний результат на одному рівні                                                                                                                                     | Орієнтована на охоплення ширших цілей – всієї громади, регіону(ів) чи країни в цілому.                                                                                                                                                            |
| <b>Структура підготовки</b> | Має лінійну структуру: <ul style="list-style-type: none"> <li>- попереднє інвестиційне ТЕО;</li> <li>- інвестиційне ТЕО (залежно від орієнтовної загальної вартості проекту);</li> </ul> | Включає здійснення стратегічного, економічного, фінансового та управлінського обґрунтування. При цьому реалізується послідовно, з можливістю доповнення новими проектами, адаптації до політичних змін і реагування на непередбачувані обставини. |
| <b>Тривалість</b>           | Обмежена – має фіксовану тривалість із визначеною датою завершення                                                                                                                       | Довгострокова – може охоплювати кілька фінансових та політичних циклів.                                                                                                                                                                           |
| <b>Фінансування</b>         | Реалізується безпосередньо окремим розпорядником коштів                                                                                                                                  | Передбачає розподіл ресурсів між розпорядниками коштів за встановленими умовами (критеріями) до проектів, в тому числі між бюджетами (субвенція).                                                                                                 |

Вибір між тим, що краще застосувати – програму публічних інвестицій чи окремий публічний інвестиційний проект, залежить від низки факторів. Для цього можна використати орієнтовний перелік питань, що наведений нижче.

Цей інструмент допоможе проаналізувати ключові складові: стратегічну відповідність, масштаб/обсяг, питання щодо фінансів та ресурсів, а також особливості реалізації та управління. Для кожного твердження можна надати відповідь “ТАК” або “НІ”. Чим більше відповідей “ТАК” (особливо у категоріях “Стратегічна відповідність” та “Масштаб/обсяг”) тим більше підстав обрати програмний підхід як ефективніший спосіб реалізації.

## **Стратегічна відповідність**

1. Чи спрямована ініціатива на досягнення широких, довгострокових цілей, а не лише на вирішення окремої потреби?
2. Чи розрахована ініціатива на багаторічну реалізацію?
3. Чи різні компоненти ініціативи пов'язані між собою та потребують централізованої координації?

### **Масштаб/обсяг**

4. Чи передбачається, що реалізація ініціативи змінюватиметься з часом і потребуватиме включення нових проектів?
5. Чи буде ефективніше реалізовувати проекти одночасно, а не один за одним?
6. Чи передбачає ініціатива участь кількох органів влади або рівнів управління?
7. Чи є загальна вартість настільки значною, що потребує нагляду та прийняття рішень на вищих рівнях?

### **Фінанси та ресурси**

8. Чи підвищить ефективність реалізації використання спільних шаблонів/стандартів?
9. Чи буде фінансування кількох проектів ефективнішим у межах єдиного підходу?

### **Реалізація**

10. Чи існує значна потреба в координації між пов'язаними проектами?
11. Чи підвищить ефективність використання єдиних підходів у кількох проектах?
12. Чи необхідна гнучкість для реагування на зміни або непередбачені ситуації?
13. Чи потрібно мати можливість змінювати послідовність або терміни реалізації проектів?

### **Управління**

14. Чи сприятиме централізоване прийняття рішень кращій координації між пов'язаними проектами?
15. Чи існує потреба в управлінні взаємозв'язками між кількома проектами?
16. Чи буде впровадження єдиного підходу до моніторингу та оцінювання реалізації проектів корисним і доцільним?
17. Чи буде більш ефективною комунікація зі стейкхолдерами у разі централізованої координації?

Таким чином, ключова відмінність полягає в тому, що проект є конкретною інвестиційною діяльністю, спрямованою на створення або поліпшення активів, тоді як програма є вищим рівнем управління, що визначає більш масштабні цілі, координує та фінансує сукупність проектів (та, можливо, інших заходів) для досягнення цих цілей. Разом з тим, рішення про те, у якій формі (проект чи програма) реалізовувати стратегічні цілі, приймає орган управління залежно від контексту та потреб.

Детальні роз'яснення щодо підготовки проектів і програм, які повністю або частково реалізуються за рахунок публічних інвестицій, наведено нижче в цьому розділі.

## ПІДГОТОВКА ПУБЛІЧНИХ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЕКТІВ

Якісна підготовка проекту дозволяє забезпечити як досягнення цілей самого проекту, так і стратегічних цілей наряду інвестування в цілому. Недостатня підготовка проекту може значно ускладнити його реалізацію, вплинути на результативність та вартість.

**Ініціатором проекту** може бути:

- орган державної влади (міністерство, відповідальне за галузь (сектор) для публічного інвестування, інший центральний орган виконавчої влади, обласна державна (військова) адміністрація тощо);
- орган місцевого самоврядування (міська, сільська, селищна, обласна рада тощо);
- юридична особа незалежно від організаційно-правової форми, державна частка (частка територіальної громади) у статутному капіталі якої перевищує 50 відсотків чи становить величину, яка забезпечує державі (територіальній громаді) право вирішального впливу на її господарську діяльність.

ПП починається з формування ідеї - яким має бути проект. Подальша робота передбачає проведення передінвестиційних досліджень - попереднього техніко-економічного обґрунтування (далі - ТЕО), повного техніко-економічного обґрунтування і, при відповідності всім умовам, перехід до реалізації проекту.

**Важливо:** в контексті управління публічними інвестиціями, поняття "ТЕО" не є тотожним "будівельному ТЕО", яке добре відоме в Україні, та не має відношення до розробки проектно-кошторисної будівельної документації (далі - ПКД) хоча і має деякі спільні елементи та схожу назву.

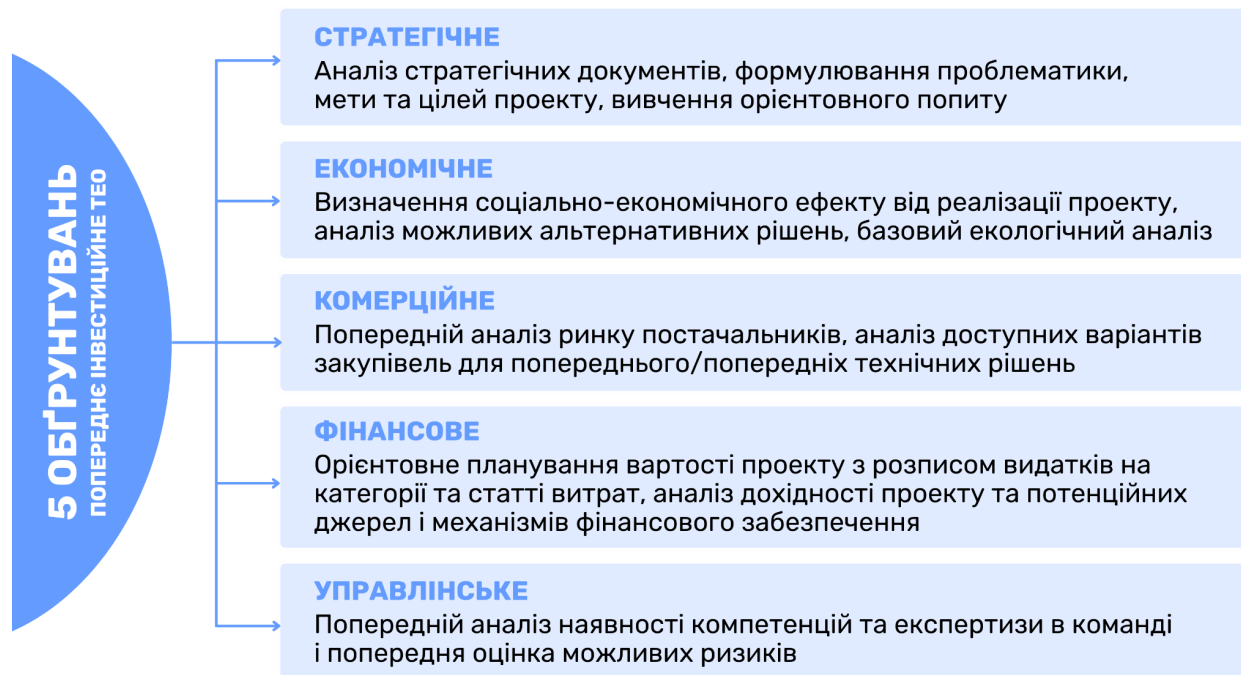
Мета попереднього інвестиційного та інвестиційного ТЕО - довести інвестиційну привабливість проекту та його стратегічну, економічну і соціальну доцільність.

Далі надані рекомендації щодо підготовки передінвестиційних досліджень - попереднього інвестиційного та інвестиційного ТЕО.

## ПОПЕРЕДНЄ ІНВЕСТИЦІЙНЕ ТЕХНІКО-ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ

Попереднє інвестиційне ТЕО передбачає здійснення стратегічного, економічного, комерційного, фінансового та управлінського обґрунтувань, і є **обов'язковим** для всіх проектів державного, регіонального та місцевого рівнів, що претендують на фінансування з державного бюджету та/або надання державної підтримки.

Огляд основних дій на кожному обґрунтуванні попереднього інвестиційного ТЕО:



Далі надані рекомендації щодо підготовки кожного з п'яти обґрунтувань на етапі попереднього інвестиційного ТЕО.

## Ідея проекту

**Ідея проекту** – це узагальнене, стратегічне бачення способу вирішення тієї чи іншої суспільної проблеми. Слід підготувати інформацію, що дозволить відобразити основну суть проекту:

- **Назва проекту.** Назва має бути одночасно містка і лаконічна, такою, щоб проект можна було одразу ідентифікувати і уникнути непорозумінь чи плутанини з іншими проектами, які реалізуються цим чи іншим заявником, та описувати його ключову суть.
- **Опис проекту.** Опис має містити стислу інформацію про особливості проекту, його цінність, причини виникнення та очікувані результати від реалізації.
- **Географія впливу.** Варто визначити, на які адміністративні території проект матиме соціально-економічний вплив (тобто, мова йде не про фізичне розташування окремого об'єкта інвестування, а саме про **вплив** проекту). Розуміння географії, в подальшому, дасть можливість правильно рахувати показники проекту (попит, соціально-економічний ефект тощо).
- **Візуалізація ідеї.** Візуалізація ідеї проекту може бути допоміжною у розумінні його суті. Це може бути ескіз проекту, графічна візуалізація, фотографії з відкритих джерел, що можуть бути схожі та близькі за сенсом.

Маючи описану загальну ідею проекту, можна переходити до передінвестиційних досліджень.

## Стратегічне обґрунтування

Стратегічне обґрунтування відіграє важливу роль в підготовці проекту. Рекомендується інвестувати час та ретельно опрацювати цей етап, враховуючи що на наступному етапі розробки проекту цей блок буде лише переглядатись на актуальність даних.

Ціль стратегічного обґрунтування полягає у співставленні ідеї проекту, його мети та цілей стратегічній рамці, визначеній на відповідному рівні (державному, регіональному, місцевому). Першочергово проекти мають вирішувати проблеми та закривати потреби, визначені як стратегічно-важливі.

Далі надані рекомендації щодо основних дій, що передбачає стратегічне обґрунтування.

### 1. Переконатись, що проект є стратегічно доцільним

Стратегічна доцільність проекту (ідеї проекту) визначається відповідністю:

- одному з напрямів, що визначені при формуванні секторального портфеля, як ті, що виконують цілі та завдання стратегічних документів, або документів стратегічного планування відповідного рівня;
- одному з напрямів, що визначені при формуванні середньострокового плану пріоритетних публічних інвестицій відповідного рівня (державного, регіонального або місцевого).

Кожен напрям має цільові показники, досягнення яких визначають успішність реалізації напряму, та критерії відповідності. Проект (ідея проекту) має корелюватись з цільовими показниками напряму та забезпечувати їх часткове або повне виконання, та відповідати критеріям відповідності.

У разі невідповідності – проект не зможе претендувати на фінансування за рахунок публічних коштів і не буде вважатись стратегічно доцільним.

Якщо проблема (потреба), яку має вирішити проект, наразі не врахована у визначених напрямках, ініціатору проекту слід звернутись до органу управління відповідного рівня задля уточнення шляхів вирішення цього питання.



## 2. Визначити мету та цілі проекту

**Мета проекту** – це загальний напрямок або кінцевий результат, якого потрібно досягти в результаті його реалізації. Мета має відображати стратегічну відповідність проекту, важливість та кінцеву користь.

Варто розрізняти основну і додаткову мету:

- **основна мета** – це ключовий, стратегічний результат, заради досягнення якого власне ініціюється та реалізується проект, та без досягнення якого реалізація проекту вважається неуспішною;
- **додаткова мета** – це супутній, другорядний результат, який планується досягти внаслідок реалізації проекту, але не є його першочерговою рушійною силою. Додаткова мета, як правило, не визначає рішення про реалізацію проекту, але може впливати на його загальну оцінку та сприйняття.

Для уніфікації підходів до визначення мети пропонується здійснити вибір з визначених категорій, що охоплюють проекти, націлені на створення нового, розвиток, покращення, модернізацію та відновлення:

- створення нових об'єктів та сервісів;
- освоєння нових територій або функцій;
- запровадження інновацій та енергоефективних рішень;
- створення нових робочих місць через реалізацію проекту;
- поява нових виробничих потужностей;
- нарощування потужностей;
- задоволення зростаючого попиту;
- розширення доступу до благ та послуг;
- забезпечення інклюзивності та рівності можливостей;
- зменшення територіальних чи соціальних розривів;
- внесок до кліматичних або довкілєвих цілей;
- підвищення якості послуг;
- модернізація для відповідності сучасним стандартам;
- покращення стану інфраструктури;
- підвищення рівномірності розподілу ресурсів;
- відбудова знищеного майна;
- відновлення пошкодженого майна.

Для кожної мети (основної та додаткової) має бути описано спосіб її досягнення, який верхньорівнево демонструє, як саме буде реалізовано проект, якими методами, через які дії та який результат має бути досягнуто.

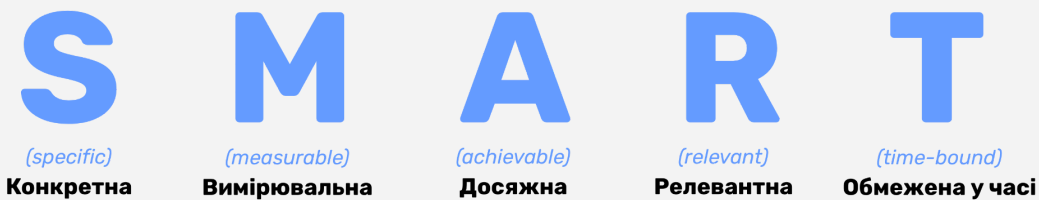
**Ціль проекту** – це конкретний, вимірювальний результат, який визначає конкретні кроки до досягнення мети. Цілі мають бути чіткими, досяжними та мати визначені критерії оцінки.

Стратегічна доцільність проекту перш за все визначається впливом на досягнення одного чи декількох цільових показників напряду публічного інвестування. Це вважається **основними цілями** проекту. Для кожної цілі треба зазначити базові та планові значення показників.

За потреби, для проекту можуть бути визначені **додаткові цілі**, які ініціатор планує досягти завдяки його реалізації. Це “власні” цілі, що можуть деталізувати або підсилювати основні цілі.

Цілі, що визначені як додаткові, при формуванні мають орієнтуватись на SMART-принципи - бути конкретними, вимірювальними, досяжними, релевантними та визначеними за часом.

#### ■ Додаткові рекомендації щодо формування цілей по принципу “SMART”



Ціль має бути:

- **конкретною (specific)** - необхідно чітко зазначити, що саме має бути досягнуто, уникаючи загальних формулювань. Наприклад, "підвищення якості обслуговування клієнтів" замість "покращення бізнесу";
- **вимірювальною (measurable)** - ціль повинна мати критерії, за якими можна оцінити її досягнення і розрахувати її вплив. Наприклад, "збільшити обсяг продажів на 20% протягом року" замість "збільшити продажі";
- **досяжною (achievable)** - ціль повинна бути реалістичною та досяжною з урахуванням доступних ресурсів і умов, тобто мають бути враховані технічні, фінансові та організаційні можливості;
- **релевантною (relevant)** - сприяти досягненню загальних стратегічних цілей та мати важливе значення для суспільства;
- **обмеженою у часі (time-bound)** - ціль повинна мати конкретний термін досягнення.

*Наприклад, для проекту, ціль якого - створити STEM-центр для надання послуг навчання з робототехніки, інженерії та ІТ із використанням сучасного обладнання, може бути зазначено додаткову ціль - укласти не менше 2 меморандумів про співпрацю з ІТ-компаніями чи технічними університетами впродовж перших 4 місяців реалізації проекту.*

### 3. Визначити проблему (потребу), яку має вирішувати проект

Проаналізувати, у чому саме полягає проблема (потреба), які причини її виникнення та яка нагальність вирішення (задоволення). Це допомагає також зрозуміти наскільки точно сформульована мета та цілі проекту та визначити попит на послугу.

Аналіз проблеми (потреби) передбачає відповіді на запитання:

- у чому саме полягає проблема (потреба)?
- який масштаб проблеми (потреби)?
- які причини виникнення проблеми (потреби)?
- що може статись, якщо цю проблему не розв'язати?
- які способи вирішення проблеми (задоволення потреби) без витрати додаткових ресурсів були проаналізовані та чому їх реалізації неможлива?

В більшості випадків проблема (потреба), яку має вирішувати проект, буде деталізувати та розкривати більш глобальні виклики, проблеми та потреби, закладені в основу стратегічних документів відповідного рівня (державного, регіонального та місцевого).

В опис проблеми (потреби) слід включити інформацію, які способи вирішення **без витрати додаткових ресурсів** були проаналізовані та чому їх реалізації неможлива. Такими рішеннями можуть бути інші функціональні підходи з використанням існуючих активів, які не потребуватимуть додаткових інвестицій або зміна підходів до надання послуг/інфраструктури у зв'язку зі зміною попиту на неї.

Тож, в опис проблеми (потреби) варто додати інформацію, що відповідає на питання:

- чи є активи або способи, які б дозволили вирішити проблему без реалізації проекту, тобто витрати додаткових ресурсів та здійснення капітальних витрат?
- які альтернативні способи вирішення проблеми без реалізації проекту розглядалися?
- що буде, якщо залишити ситуацію в поточному стані?

*Наприклад, до таких рішень можуть належати: використання іншої будівлі, придатної для організації навчання учнів зі школи, яка була зруйнована внаслідок збройної агресії проти України, або використання наявних автобусів для перевезення учнів зруйнованої школи до сусідніх шкіл.*

**Важливо:** в умовах обмежених фінансових ресурсів ініціатору проекту надзвичайно важливо відповідально поставитись до даного питання на попередньому інвестиційному ТЕО. Відсутність реального аналізу можливих способів задоволення потреб без витрат додаткових ресурсів може в подальшому призвести до відмови у фінансуванні проекту.

Результатом опрацювання цього розділу має бути сформований ґрунтовний, але стислий опис того, яким чином ініційований проект вирішить проблему (задовольнить потребу).

#### **4. Проаналізувати поточну ситуацію з наданням послуги / забезпеченням інфраструктури (за наявності), існуючий і потенційний попит**

Опис поточної ситуації з наданням послуги та забезпеченням інфраструктури – це всебічне та об'єктивне представлення стану справ "як є" до початку реалізації проекту. Його мета – дати повне розуміння вихідної точки, щоб можна було оцінити, що саме проект змінить і як він вплине на середовище.

Залежно від специфіки проекту та наявності або відсутності існуючої інфраструктури, опис поточної ситуації може включати різні фактори:

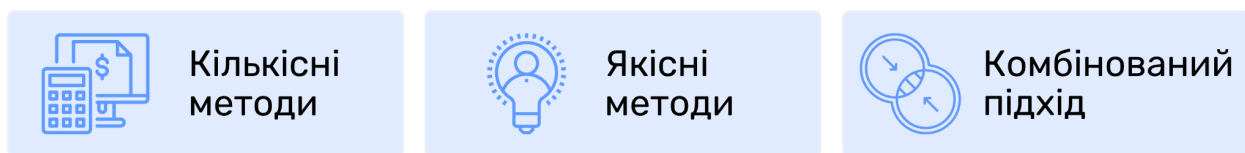
- **інфраструктурний стан** – поточний стан фізичної інфраструктури (дороги, мережі, будівлі), що стосується проекту, її продуктивність, розташування;
- **технологічний стан** – технології, що використовуються, рівень їхньої застарілості, доступність нових технологій;
- **організаційний стан** – хто відповідає за утримання об'єкта, власник об'єкта, балансоутримувач активу поточний та майбутній, хто буде реалізовувати проект, поточні умови надання послуг;
- **екологічний стан** – поточний стан довкілля, екологічні проблеми, ризики;
- **фінансовий стан** – поточні фінансові показники (вартість надання послуг/утримання інфраструктури, поточні витрати, витрати на технічне обслуговування, прибутки, збитки), бюджетні обмеження;
- **соціально-економічний контекст** – демографічні показники (чисельність, вік, стать, міграція, густота населення), рівень життя та доходи населення, якість життя (доступ до послуг, безпека, комфорт проживання). При визначенні соціально-економічного контексту для кожного проекту треба окремо зазначити:
  - кількість населення у географічній зоні впливу проекту (вся Україна, область, громада, населений пункт);
  - кількість ВПО (вимушено переміщених осіб).

Окрему увагу слід приділити **аналізу та прогнозуванню попиту** на послуги/інфраструктуру, що пропонується створити в результаті реалізації проекту. Проекти, які мають підтверджені показники попиту, мають більше шансів на підтримку та погодження. Цей аспект важливий також і у довгостроковій перспективі, оскільки створені об'єкти в подальшому необхідно утримувати і нести значні видатки на їх технічне обслуговування.

В умовах відновлення, важливо фокусуватись не на звичайному відтворенні втрачених/зруйнованих об'єктів, а на переосмисленні потреб у інфраструктурі з точки зору створення економічно доцільної, екологічно чистої, енергоефективної інфраструктури, яка здатна задовольнити наявну потребу і при цьому матиме низькі витрати життєвого циклу (потребуватиме мінімальну кількість ресурсів на утримання та технічне обслуговування у довгостроковій перспективі).

**Аналіз попиту** передбачає вивчення поточного попиту (за умови надання послуги/наявності інфраструктури), а також надання прогнозів ймовірного попиту після реалізації проекту.

Для проведення аналізу попиту можуть використовуватись такі методи:



**Кількісні методи** базуються на статистичних даних, математичних моделях та числових розрахунках. Вони доречні, коли є доступ до достатньої кількості історичних даних, наприклад:

- **Аналіз часових рядів** вивчає минулі дані попиту, щоб ідентифікувати закономірності, тренди, сезонні коливання, циклічні зміни та нерегулярні фактори. Припускає, що минулі тенденції продовжуватимуться в майбутньому. Застосовується для коротко- та середньострокового прогнозування попиту на стабільні товари/послуги, для яких є достатньо історичних даних.
- **Регресійний аналіз** встановлює статистичний зв'язок між залежною змінною (попитом) та однією або кількома незалежними змінними (факторами, що впливають на попит, як-от ціна, дохід, реклама, ціни конкурентів, демографічні дані). Метод застосовується коли потрібно зрозуміти, які фактори найбільше впливають на попит, і прогнозувати попит на основі цих факторів. Дуже ефективний для цінової еластичності, маркетингових кампаній тощо.
- **Економетричні моделі** - більш складні, ніж проста регресія, можуть включати системи рівнянь, що описують взаємозв'язки між багатьма економічними змінними. Наприклад, модель, що прогнозує попит на основі змін ВВП, рівня безробіття, інфляції тощо. Застосовується для довгострокового прогнозування та аналізу впливу макроекономічних факторів.
- **Аналіз еластичності попиту** вимірює чутливість попиту до змін у ціні товару (цінова еластичність), доході споживачів (еластичність за доходом), або цінах на супутні товари (перехресна еластичність). Застосовується для оптимізації цінової політики, розуміння поведінки споживачів.
- **Метод кінцевого використання** застосовується для прогнозування попиту на компоненти або сировину, виходячи з прогнозованого попиту на кінцевий

продукт. Застосовується у промисловості, де попит на одні товари є похідним від попиту на інші.

- **Імітаційне моделювання** передбачає створення комп'ютерних моделей, що імітують поведінку ринку та споживачів, дозволяючи тестувати різні сценарії ("що, якщо?"). Застосовується для складних систем, коли багато факторів взаємодіють нелінійно, або коли потрібно оцінити ризики різних стратегій.

**Якісні методи** аналізу попиту ґрунтуються на судженнях, інтуїції, досвіді та думках експертів або споживачів. Вони особливо корисні, коли бракує історичних даних (наприклад, для нових продуктів або послуг), або коли ринок дуже нестабільний. Приклади якісних методів:

- **Метод експертних оцінок** передбачає збір та узагальнення думок групи експертів у певній галузі. Метод Дельфі передбачає кілька раундів анонімних опитувань з наданням зворотного зв'язку, щоб досягти консенсусу або ідентифікувати ключові розбіжності. Застосовується для довгострокових прогнозів, нових продуктів/технологій, ринків з високою невизначеністю.
- **Опитування споживачів** - пряме опитування потенційних або існуючих споживачів щодо їхніх намірів купувати, вподобань, очікувань щодо цін тощо, використовуючи такі підходи, як інтерв'ю, анкетування, фокус-групи. Застосовується для оцінки попиту на нові продукти, визначення атрибутів продукту, вивчення мотивів споживання.
- **Метод "сценаріїв"** передбачає розробку кількох можливих майбутніх сценаріїв (оптимістичний, песимістичний, реалістичний) та оцінка попиту для кожного з них. Застосовується для довгострокового стратегічного планування в умовах високої невизначеності.

**Комбінований підхід.** Найефективніший аналіз попиту часто досягається за рахунок комбінації кількісних та якісних методів. Якісні методи можуть допомогти виявити нові фактори та інсайти, які потім можна включити в кількісні моделі. Кількісні методи, своєю чергою, надають числове обґрунтування та точність прогнозам.

Питання, що можуть допомогти при аналізі попиту:

- Який попит на відповідні товари, роботи, послуги був за останні 3 роки та його прогнозовані показники?
- Який рівень завантаженості (попиту) при експлуатації існуючої інфраструктури був під час пікового навантаження за останні 3 роки?
- Який попит на відповідні товари, роботи, послуги необхідно задовольнити у результаті вирішення проблеми?
- Які параметри бралися до уваги для визначення рівня попиту, який необхідно забезпечити?

В рамках аналізу також слід розглянути та врахувати поточні або заплановані

проекти/заходи, які можуть вплинути на попит поточного проекту. Якщо існують інші заплановані проекти, які доповнюють або замінюють проект (задовольняють аналогічний попит), аналіз попиту повинен ґрунтуватися на тому, що вони будуть завершені в ті терміни, в які заплановано їх реалізацію.

*Наприклад, на розрахунок попиту для проекту з будівництва лікарні можуть вплинути: проекти з розбудови інших медичних закладів в тому самому регіоні, які будуть конкурувати за клієнтів, або проект з розбудови транспортного сполучення, без реалізації якого клієнти не зможуть дістатись до лікарні.*

Якщо в поточній ситуації послуга не надається, інфраструктура відсутня, можна орієнтуватись на будь-який наявний аналіз аналогічних послуг або схожих проектів, власні або знайдені у відкритих джерелах (зокрема, в системі DREAM).

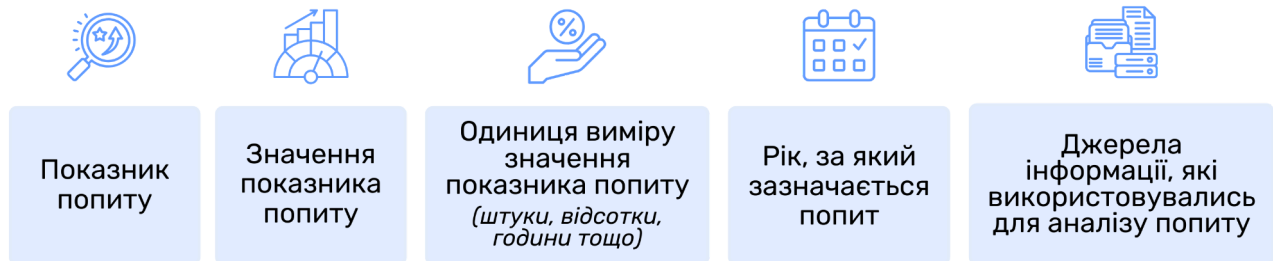
Основні **типи джерел інформації**, які можна використовувати при аналізі попиту:

- Офіційна статистика
  - Державна служба статистики (українська чи іншої країни) – дані про обсяг виробництва, споживання, імпорт/експорт, зайнятість, доходи населення тощо.
  - Міністерства та відомства – публікують галузеві огляди.
  - Національний банк – фінансові та макроекономічні показники, споживча активність, індекси ділової активності.
- Маркетингові дослідження та звіти
  - Маркетингові агентства (GfK, Nielsen, Kantar, Euromonitor, Statista) – надають детальні звіти щодо споживчих переваг, ринкових трендів і динаміки попиту.
  - Аналітичні звіти консалтингових компаній (McKinsey, PwC, Deloitte, BCG) – особливо для оцінки попиту в промисловості, IT, енергетиці тощо.
- Інформація з бізнес-середовища
  - Професійні асоціації – публікують галузеву статистику, тенденції, прогнози (наприклад, асоціації виробників, торговельних мереж, логістичних компаній).
  - Фінансові звіти компаній (квартальні та річні звіти, біржові аналітичні огляди).
  - Електронна комерція та онлайн-аналітика, наприклад, Google Trends, що дозволяє оцінити інтерес до певних товарів/послуг у динаміці.
  - Платформи e-commerce (Rozetka, Amazon, Prom.ua, OLX) – статистика продажів, рейтинги, відгуки покупців.
  - CRM та ERP-системи компаній – внутрішні дані про замовлення, клієнтів, сезонні коливання попиту.
  - Світовий банк, МВФ, ОЕСР, Євростат – макроекономічна та галузева аналітика, порівняльні дані між країнами.
- Опитування споживачів та соціологічні дослідження



- Дослідження споживчих настроїв - оцінка купівельної спроможності, інтересів, очікувань (наприклад, Індекс споживчих настроїв).
- Фокус-групи, онлайн-опитування, анкетування – глибокий аналіз попиту на нові товари/послуги.

В результаті аналізу попиту **мають бути сформовані такі значення:**



Перелік показників може відрізнятись для проектів різного типу і складності.

Приклади **кількісних показників попиту:**

- обсяг попиту - кількість товарів або послуг, які споживачі готові купити за певний період часу;
- ціна попиту - максимальна ціна, яку споживач готовий заплатити за товар; коефіцієнт цінової еластичності попиту - показує, як змінюється обсяг попиту при зміні ціни; коефіцієнт дохідної еластичності попиту - показує, як змінюється попит при зміні доходу споживача (якщо передбачається платне надання послуг);
- частка ринку (в контексті попиту), яка припадає на попит на конкретну послугу.

Приклади **якісних показників попиту:**

- стабільність попиту - чи стабільний попит у часі, чи має сезонний характер;
- тенденція попиту - загальний напрям зміни попиту (зростання, спад, стагнація);
- споживчі переваги - які характеристики товару цінують споживачі;
- сегментація попиту - які групи споживачів цікавляться товаром (вік, стать, соціальний статус тощо).

Приклади показників **попиту для інфраструктурних об'єктів** (дороги, мости, лікарні, школи, громадський транспорт тощо) можуть бути такими:

- Пасажиропотік (для транспорту) - кількість людей, які користуються транспортом або інфраструктурою за певний період (наприклад, 50 тис. пасажирів на день)



- Автомобільний трафік - середня кількість транспортних засобів, що проїжджають певною ділянкою дороги (наприклад, 20 тис. авто на добу).
- Кількість звернень/відвідувань (наприклад, лікарні чи поліклініки) - скільки людей щомісячно користуються послугами об'єкта.
- Кількість учнів/студентів (для освітніх закладів) - скільки людей зареєстровані або потенційно можуть користуватись послугою
- Прогнозоване зростання населення - впливає на довгостроковий попит на об'єкт.
- Площа обслуговування - кількість людей або домогосподарств, які проживають у радіусі впливу об'єкта.
- Соціальна необхідність - наскільки об'єкт відповідає потребам місцевого населення (наприклад, чи є альтернативи поблизу).
- Рівень задоволеності населення - чи відповідає інфраструктура очікуванням користувачів.
- Час у дорозі до об'єкта - доступність (чим менше часу - тим більший потенційний попит).
- Сезонність попиту - характерна для деяких об'єктів, наприклад, рекреаційної інфраструктури.
- Функціональне навантаження - чи справляється об'єкт з поточним попитом, чи є перевантаження.

Якщо існує значна невизначеність щодо прогнозів попиту її слід розглядати як частину аналізу проектних ризиків.

## **5. Визначити досягненню яких Цілей сталого розвитку сприятиме проект**

Ідея проекту (проект) має розроблятися з урахуванням загальновизнаних пріоритетів, які визначають напрямки соціального, економічного та екологічного розвитку України в цілому. Одним із ключових орієнтирів у цьому процесі виступають Цілі сталого розвитку (ЦСР).

З розширеною інформацією про цілі сталого розвитку можна ознайомитись в Додатку 1 "Цілі сталого розвитку".

Під час підготовки проектів рекомендовано напряму пов'язувати їх з відповідними Цілями сталого розвитку. Такий підхід дозволяє обґрунтувати суспільну значущість ініціатив та інтегрувати проекти у ширший стратегічний контекст розвитку громади/регіону/держави.

В таблиці наведено перелік Цілей сталого розвитку та короткий опис кожної цілі:

|   |                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|---|-----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | <b>Подолання бідності</b>                                 | Скорочення частки населення, що живе за межею бідності, розширення доступу до соціального захисту, підтримка вразливих груп і доступ до базових послуг.                                                                                                                                                                                      |
| 2 | <b>Подолання голоду, розвиток сільського господарства</b> | Забезпечення стабільного продовольчого забезпечення, підтримка малих і середніх фермерських господарств, сталий розвиток аграрного сектору, підвищення ефективності використання природних ресурсів.                                                                                                                                         |
| 3 | <b>Міцне здоров'я і благополуччя</b>                      | Зниження материнської та дитячої смертності, профілактика неінфекційних та інфекційних захворювань, охоплення імунопрофілактикою, доступ до якісних медичних послуг і психічного здоров'я.                                                                                                                                                   |
| 4 | <b>Якісна освіта</b>                                      | Забезпечення доступу до дошкільної, шкільної, професійної та вищої освіти, підвищення якості освіти, цифровізація освітніх процесів, забезпечення інклюзивності.                                                                                                                                                                             |
| 5 | <b>Гендерна рівність</b>                                  | Забезпечення рівних прав і можливостей жінок і чоловіків у політиці, економіці, суспільному житті, протидія насильству за ознакою статі, ліквідація дискримінаційних практик.                                                                                                                                                                |
| 6 | <b>Чиста вода та належні санітарні умови</b>              | Розширення доступу до безпечної питної води, каналізації, гігієни, підвищення ефективності водокористування, покращення управління водними ресурсами.                                                                                                                                                                                        |
| 7 | <b>Доступна та чиста енергія</b>                          | Підвищення енергоефективності, розширення доступу до надійних і сучасних джерел енергії, зростання частки відновлюваної енергії в енергобалансі.                                                                                                                                                                                             |
| 8 | <b>Гідна праця та економічне зростання</b>                | Забезпечення модернізації виробництва, підвищення експортного потенціалу, виведення на зовнішній ринок продукції з високою часткою доданої вартості; підвищення рівня зайнятості населення; сприяння створенню належних, безпечних умов праці для працюючого населення; створення інституційних та фінансових можливостей для самореалізації |
| 9 | <b>Промисловість, інновації та інфраструктура</b>         | Сталий розвиток промисловості, модернізація інфраструктури, підтримка інновацій, розширення цифрової інфраструктури, екологізація виробництва.                                                                                                                                                                                               |

|    |                                                 |                                                                                                                                                                          |
|----|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 10 | <b>Скорочення нерівності</b>                    | Скорочення нерівності доходів, підвищення соціальної інтеграції вразливих груп, рівність можливостей незалежно від місця проживання, віку, статі чи стану здоров'я.      |
| 11 | <b>Сталий розвиток міст і громад</b>            | Покращення якості життя в містах і селах, розвиток житлової інфраструктури, безпека публічного простору, сталий транспорт, доступне житло, інклюзивне планування.        |
| 12 | <b>Відповідальне споживання та виробництво</b>  | Підвищення ресурсоефективності, зменшення утворення відходів, впровадження циркулярної економіки, скорочення харчових втрат.                                             |
| 13 | <b>Пом'якшення наслідків зміни клімату</b>      | Скорочення викидів парникових газів, розвиток кліматично стійкої інфраструктури, адаптація до змін клімату, інтеграція з питань щодо зміни клімату у політиці.           |
| 14 | <b>Збереження морських ресурсів</b>             | Запобігання забрудненню морських екосистем, стале рибальство, охорона прибережних територій, збереження біорізноманіття у морському середовищі.                          |
| 15 | <b>Захист та відновлення екосистем суші</b>     | Раціональне використання земель, захист лісів, боротьба з деградацією ґрунтів, збереження біорізноманіття, захист природних екосистем.                                   |
| 16 | <b>Мир, справедливість та сильні інституції</b> | Підвищення довіри до державних інституцій, забезпечення доступу до правосуддя, зменшення рівня насильства, боротьба з корупцією, залучення громадян до прийняття рішень. |
| 17 | <b>Партнерство заради сталого розвитку</b>      | Мобілізація внутрішніх і зовнішніх ресурсів, посилення міжнародного співробітництва, зміцнення потенціалу місцевих органів влади для досягнення ЦСР.                     |

Один проект може і часто має відповідність декільком ЦСР. Це не лише нормально, а й вітається – особливо донорами, міжнародними організаціями. Такий підхід називається мульти-цільовим внеском.

Щоб визначити ЦСР, досягненню яких буде сприяти ідея проекту (проект), потрібно:

- проаналізувати складові проекту, визначити сфери, які він зачіпає, наприклад, освіта, екологія, енергетика, зайнятість, доступність тощо;
- звірити з офіційним переліком ЦСР та їх підцілей;
- підготувати обґрунтування відповідності – описати як саме впливає на ЦСР проект – які показники очікуються після реалізації проекту.

Наприклад, проект, що передбачає термомодернізацію школи в громаді, може мати потенційний вплив на:

- ЦСР 4 “Якісна освіта” – покращення умов навчання, збільшення частки дітей, що навчаються офлайн на 50% від загальної кількості учнів школи, що складала 300 учнів на 01.09.2024.
- ЦСР 7 “Чиста та доступна енергія” – підвищення енергоефективності за рахунок посилення ізоляції огорожувальних конструкцій будівлі школи, для зменшення теплових втрат та модернізації системи опалення для мінімізації використання викопного палива.
- ЦСР 8 “Гідна праця та економічне зростання” – створення нових робочих місць (+10 місць) за рахунок покращення умов праці.

## **6. Зазначити відповідність наскрізним цілям**

Окремо варто звернути увагу на наскрізні цілі – це пріоритети, які держава (в особі Мінекономіки) виділяє окремо від ЦСР як фокус уваги на період середньострокового планування (плановий рік та два наступні бюджетні періоди), та які мають бути інтегровані в усі проекти незалежно від їх тематичного спрямування.

Якщо Цілі сталого розвитку – це “що потрібно змінити, чого прагнути, у всьому світі”, то наскрізні цілі – це “що саме потрібно змінити, посилити в Україні за ці 3 роки”.

Наскрізні цілі можуть співпадати за суттю з деякими ЦСР, при цьому задавати додаткові вимоги щодо їх глибини.

Наскрізні цілі – це комплексні орієнтири, що не обмежуються окремими секторами, але впливають на якість та ефективність реалізації будь-якого публічного інвестиційного проекту. Вони мають кроссекторальний характер і спрямовані на досягнення довгострокового позитивного впливу в соціальній, економічній та екологічній площинах. Кожні три роки наскрізні цілі можуть змінюватись, підсвічуючи важливість різних аспектів розвитку нашої країни.

Відповідність визначається самодекларативною оцінкою ініціатором проекту з обґрунтуванням (описовим підтвердженням) такої оцінки. При цьому слід орієнтуватись на:

- перелік та опис наскрізних цілей, наданих в інструкціях Міністерства економіки;
- вимоги щодо відповідності цілям, якщо вони враховані в цільових показниках для напрямів публічного інвестування;
- а також на чинні нормативні документи державного рівня, що врегульовують напрямок кожної наскрізної цілі.

**Приклад.** Наскрізнi цілі, що були визначені як фокус уваги на 2026-2028: гендерна рівність, безбар'єрність, енергоефективність та реагування на зміни клімату. Кожен інвестиційний проект має бути проаналізований з точки зору того, як він впливає на досягнення кожної із зазначених цілей. При аналізі слід орієнтуватись на документи, що врегульовують аспекти:

- гендерної рівності - в Державній стратегії забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків на період до 2030 року;
- безбар'єрності - в Національній стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року;
- енергоефективності - в Розпорядженні КМУ про деякі питання стратегічного розвитку енергетичної ефективності будівель;
- реагування на зміни клімату - в Розпорядженні КМУ Про схвалення Стратегії формування та реалізації державної політики у сфері зміни клімату на період до 2035 року і затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2024-2026 роках.

Обґрунтування відповідності передбачає опис впливу на досягнення кожної окремої цілі, із зазначенням конкретних показників (кількісних, якісних) та оцінки (позитивної, або навпаки) впливу.

## 7. Проаналізувати можливі обмеження та ризики

Завершальним кроком стратегічного обґрунтування є визначення потенційних ризиків та обмежень, які можуть виникнути на кожному етапі життєвого циклу проекту та вплинути на успішність реалізації проекту. До них відносяться будь-які технічні, юридичні, екологічні та соціальні ризики, які можуть призвести до негативних наслідків: затримок, збільшення витрат, зашкодженню репутації, недовіри громадськості тощо.

В чому різниця між поняттями "обмеження" та "ризик"?

- **Обмеження** - це зовнішні умови або рамки, в яких проект має бути реалізований. Вони вже існують і не є випадковими, їх не можна уникнути. Ініціатор проекту може мати обмежений контроль таких обмежень або взагалі його не матиме.

*Наприклад: існуюча інфраструктура або забудова; географія місцевості; фінансові обмеження; часові обмеження; технічні обмеження та інші.*

Розуміння обмежень може впливати на рішення, що будуть прийматись на кожному кроці підготовки проекту.

- **Ризики** - це потенційні події або умови, які можуть негативно вплинути на

проект. Тобто, цих подій ще не існує, але існує ймовірність їх виникнення.

*Наприклад: зміна попиту, зміна в інфраструктурі, поява проектів-аналогів в тому ж секторі економіки, переоцінка вигоди, зміна стратегічного напрямку (зміна в стратегічних документах).*

На цьому етапі може бути доцільним провести аналіз зовнішніх факторів та подумати над такими питаннями:

- Які потенційні **політичні** ризики або обмеження має проект?  
*Приклади: зміни в законодавстві, що регулює сферу [...]; політичні рішення, що змінюють законодавчі або нормативні вимоги; недостатня підтримка з боку державних органів.*
- Які особливі **економічні** ризики має проект?  
*Приклади: ризик зростання поточних витрат внаслідок волатильності цін на ринку товарів та послуг; зростання курсу гривні до іноземних валют – долара США та євро.*
- Які ключові **соціальні** ризики та обмеження має проект?  
*Приклади: нестача кваліфікованого персоналу для надання послуг; негативна реакція працівників на зміни в організації послуг.*
- Які ключові **технічні** ризики та обмеження має проект?  
*Приклади: можливі тривалі перерви в електропостачанні, відсутність електропостачання; втрата якісних характеристик основних засобів – ризик пошкодження/руйнування/знищення/виходу з ладу.*

Вказані категорії не є виключними – перелік потенційних ризиків проекту може бути більш широким та стосуватись різних етапів життєвого циклу проекту: підготовчого етапу, закупівель, будівництва, експлуатації тощо.

На цьому етапі також доречно буде сформулювати орієнтовне стратегічне бачення заходів, завдяки яким можна запобігти виникненню або зменшити вплив кожного ризику. Це можуть бути дії, що спрямовані на особливий контроль, мониторінг змін, за потреби проведення додаткових досліджень, уточнень, попереднього тестування, страхування тощо.

Пропрацювання наступних обґрунтувань попереднього інвестиційного ТЕО передбачає повернення до переліку ризиків – його доповнення або розгляду окремих ризиків глибше, щоб на етапі управлінського обґрунтування сформулювати попередню стратегію управління ризиками.

## Економічне обґрунтування

Мета економічного обґрунтування на попередньому інвестиційному ТЕО - проаналізувати орієнтовну економічну складову проекту, зокрема, визначити соціально-економічний ефект від реалізації, стійкість і інклюзивність проекту та оцінити вплив на навколишнє середовище. Також на цьому етапі необхідно сформулювати та розглянути різні альтернативні технічні рішення для реалізації проекту, проаналізувати їх переваги і недоліки та, за можливості, визначитись з якими доцільно працювати далі, а від яких слід відмовитись вже на цьому етапі.

Якісне опрацювання інформації на цьому етапі дозволяє збалансувати заплановані фінансові вкладення та вигоди того чи іншого технічного рішення та уникнути ризику схвалення неефективних проектів.

Далі надані рекомендації щодо опрацювання ключових складових економічного обґрунтування.

### 1. Визначити соціально-економічний ефект від реалізації проекту

Соціально-економічний ефект – це сукупність змін у соціальній та економічній сферах, які виникають в результаті реалізації проекту. Наприклад, вплив на рівень зайнятості, добробут населення, економічне зростання, соціальну стабільність, екологічну ситуацію та якість життя тощо.

Важливо не плутати соціально-економічний ефект з цілями проекту, які були визначені ще на етапі стратегічного обґрунтування. Ці значення відрізняються, а саме:

- **ціль проекту** - це ключова цінність проекту, через досягнення цільових показників якої визначають загальну успішність реалізації;
- **соціально-економічний ефект** - це додаткова цінність/вплив, що виникає в результаті досягнення цілей і виконання цільових показників, тобто, ефект не є метою проекту, але може мати побічний внесок, зокрема, в довгостроковій перспективі.

Для вимірювання соціально-економічного ефекту можна використовувати такі типи показників:

#### 1. Економічні показники

- Збільшення ВВП/ВРП (валового внутрішнього/регіонального продукту) - оцінка додаткової економічної активності, що генерується завдяки проекту (наприклад, зростання виробництва, послуг).
- Збільшення зайнятості та створення нових робочих місць - кількість створених робочих місць під час будівництва та експлуатації об'єкта, а

- також у суміжних галузях.
- Зростання доходів населення - збільшення заробітних плат, податкових надходжень до бюджету.
  - Зменшення операційних витрат - економія на транспортних витратах, часу в дорозі, витратах на обслуговування (наприклад, завдяки новим дорогам, мостам).
  - Збільшення податкових надходжень - збільшення надходжень до місцевих та державних бюджетів від податків з доходів, прибутку, власності.
  - Збільшення продуктивності праці - покращення інфраструктури може призвести до підвищення ефективності роботи підприємств та працівників.
  - Збільшення інвестиційної привабливості - створення сприятливих умов для залучення нових інвестицій у регіон.

## **2. Соціальні показники**

- Покращення якості життя населення:
  - Доступ до послуг - збільшення доступності освіти, медицини, культурних об'єктів (наприклад, завдяки новим дорогам, громадському транспорту).
  - Зниження рівня бідності - створення робочих місць та зростання доходів може сприяти зменшенню бідності.
  - Покращення умов праці та безпеки, наприклад, зменшення травматизму на виробництві, покращення доступу до безпечної питної води.
  - Зменшення соціальної нерівності - проекти, які забезпечують рівний доступ до послуг та можливостей для різних груп населення.
  - Покращення стану здоров'я населення завдяки доступу до чистої води, кращих медичних послуг, покращенню екологічної ситуації.
- Показники, пов'язані з навколишнім середовищем:
  - Зниження викидів шкідливих речовин, наприклад, від модернізації енергетичних об'єктів, розвитку громадського транспорту.
  - Зменшення споживання ресурсів - економія енергії, води, сировини.
  - Збереження біорізноманіття - проекти, що мінімізують негативний вплив на екосистеми.
- Інші соціальні показники:
  - Збільшення мобільності населення - зручність та швидкість пересування.
  - Зменшення злочинності - покращення освітлення, інфраструктури в житлових районах.



- Зміцнення соціальної згуртованості - створення громадських просторів, які сприяють взаємодії та інтеграції.
- Зростання туристичного потоку - розвиток інфраструктури може приваблювати туристів.

Ініціатору необхідно визначити перелік показників, які можуть відобразити додаткову цінність від реалізації проекту, та спрогнозувати ефект у відсотковому значенні через порівняння базового значення (як зараз) та планового значення - яке очікується/може бути досягнуто в результаті реалізації проекту.

Перелік і кількість показників визначаються на розсуд ініціатора проекту-залежно від специфіки і його складності. Базові значення показників можна отримувати за допомогою відкритих джерел, специфічних для відповідного сектору економіки. Планові - за допомогою експертного прогнозування або інших аналітичних розрахунків.

Показники соціально-економічного ефекту можна використовувати при проведенні аналізу витрат та вигід.

## **2. Провести базовий аналіз впливу проекту на навколишнє природне середовище та зміну клімату**

Включення питань зміни клімату та охорони довкілля в процеси управління публічними інвестиціями, в тому числі на етапі підготовки публічних інвестиційних проектів, є одним із ключових способів реагування на виклики, пов'язані з неефективним використанням природних ресурсів, шкодою навколишньому середовищу та наслідками зміни клімату. Врахування питань збереження природного середовища та зміни клімату, починаючи з ранніх стадій життєвого циклу проектів, з одного боку, дозволяє знижувати ризики та потенційні негативні впливи діяльності, передбаченої проектом, а з іншого - сприяє залученню екологічно та кліматично спрямованого фінансування.

Дані методичні рекомендації враховують норми законодавства України, цілі Європейського зеленого курсу (EU Green Deal), релевантні нормативно-правові акти ЄС та інші міжнародні стандарти.

Аналіз впливу реалізації публічного інвестиційного проекту на навколишнє природне середовище та зміну клімату базується на принципах, підходах та нормах Регламенту Таксономії ЄС, який є визначальним законодавчим актом в рамках Європейського зеленого курсу, що запроваджує критерії кліматичної та екологічної сталості для різних економічних діяльностей.

Регламент Таксономії ЄС визначає **шість кліматичних та довкілєвих цілей** та описує яким чином діяльність робить внесок у досягнення однієї чи декількох з них:

### КЛІМАТИЧНІ ТА ДОВКІЛЄВІ ЦІЛІ



Пом'якшення наслідків зміни клімату



Перехід до циркулярної економіки



Адаптація до зміни клімату



Запобігання та контроль забруднення



Стале використання та захист водних і морських ресурсів



Захист і відновлення біорізноманіття та екосистем

1. **Пом'якшення наслідків зміни клімату.** Діяльність має істотно сприяти стабілізації концентрації парникових газів в атмосфері на рівні, що запобігає небезпечному антропогенному втручання у кліматичну систему згідно з довгостроковою температурною ціллю Паризької угоди шляхом недопущення або скорочення викидів парникових газів або збільшення видалення парникових газів, у тому числі завдяки інноваційним процесам або продуктам.
2. **Адаптація до зміни клімату.** Діяльність має включати або забезпечувати наявність адаптаційних рішень, що суттєво зменшують ризик несприятливого впливу зміни клімату на господарську діяльність, не збільшуючи ризик такого впливу на населення, навколишнє середовище чи активи.
3. **Стале використання та захист водних і морських ресурсів.** Діяльність має суттєво сприяти досягненню і підтриманню доброго стану водних об'єктів, включаючи поверхневі та підземні води, запобігати погіршенню їх стану або суттєво сприяти досягненню і підтриманню доброго екологічного стану морських вод чи запобігати погіршенню їх стану.
4. **Перехід до циркулярної економіки.** Діяльність має бути спрямована на зменшення використання первинної або збільшення використання вторинної сировини і побічних продуктів та підвищення ресурсо- та енергоефективності; посилення довговічності і можливості повторного використання готових виробів і їх вторинної переробки; зокрема в проектуванні та виробництві; підвищення придатності продукції до вторинної переробки, включаючи придатність до вторинної переробки окремих матеріалів, що містяться в цій продукції, зокрема, шляхом заміни або зменшення використання продуктів і матеріалів, які не підлягають вторинній переробці; суттєве зменшення вмісту небезпечних речовин у сировині і готових виробах; продовження терміну використання продуктів, у тому числі шляхом повторного використання, проектування на довговічність, перепрофілювання, розбирання, переробки, модернізації та ремонту, а також спільного використання продуктів; збільшення використання вторинної сировини та її якості, у тому числі шляхом якісного рециклінгу;

запобігання утворенню відходів або зменшення їх кількості, включно з утворенням відходів від видобутку корисних копалин та відходів від будівництва та знесення будівель; розвиток інфраструктури управління відходами та їх переробку; мінімізацію спалювання відходів та уникнення захоронення відходів, у тому числі на полігонах, відповідно до принципів ієрархії відходів;

5. **Запобігання та контроль забруднення.** Діяльність має суттєво сприяти захисту довкілля від забруднення шляхом: недопущення або зменшення викидів; покращення якості повітря, води чи ґрунту; запобігання або зменшення негативного впливу на здоров'я людини та навколишнє середовище під час виробництва, використання або утилізації хімічних речовин; ліквідації засмічення та інших видів забруднення.
6. **Захист і відновлення біорізноманіття та екосистем.** Діяльність має бути спрямована на збереження природи, забезпечення сприятливого природоохоронного статусу середовищ існування та видів або запобігання їхньому погіршенню там, де вони вже мають сприятливий природоохоронний статус, а також захист і відновлення наземних, морських та інших водних екосистем з метою поліпшення їхнього стану та підвищення їхньої здатності надавати екосистемні послуги; стале використання та управління земельними ресурсами, включаючи належний захист біорізноманіття ґрунтів, нейтральність до деградації земель та відновлення забруднених ділянок; використання сталих методів ведення сільського господарства, включаючи ті, що сприяють підвищенню біорізноманіття або зупиняють чи запобігають деградації ґрунтів та інших екосистем вирубці лісів і втраті середовищ існування; управління лісовими ресурсами, включаючи практики та види використання лісів і лісових земель, які сприяють підвищенню біорізноманіття або зупиненню чи запобіганню деградації екосистем, вирубці лісів і втраті оселищ.

Одним з ключових принципів здійснення аналізу впливу діяльності, яка передбачається ПІП, має бути дотримання принципу "Не завдавати істотної шкоди" (Do No Significant Harm). Його суть полягає в проведенні аналізу можливого негативного впливу діяльності на всі шість кліматичних та довкіллевих цілей, крім тих, до яких діяльність робить істотний внесок. Це необхідно для того, щоб інвестиції не вважалися сталими у випадках, коли планована діяльність завдає шкоди навколишньому середовищу, незважаючи на позитивний вплив на досягнення однієї чи кількох довкіллевих чи кліматичних цілей.

При оцінці можливих негативних впливів необхідно враховувати як вплив самої діяльності, передбаченої ПІП, так і вплив продуктів та послуг, що виробляються або надаються цією діяльністю, протягом їхнього життєвого циклу, зокрема, шляхом розгляду процесів виробництва, використання та закінчення терміну служби цих продуктів та послуг.

Аналіз впливу реалізації публічного інвестиційного проекту на навколишнє природне середовище та зміну клімату, **там де це можливо, повинен враховувати вимоги**

**Закону України “Про оцінку впливу на довкілля”**, згідно з яким передбачається проведення оцінки впливу на довкілля (ОВД) для підприємств, установ, центральних та місцевих органів влади з метою забезпечення екологічної безпеки, раціонального використання природних ресурсів, захисту довкілля та здоров’я населення шляхом оцінки потенційного впливу господарської діяльності на довкілля до прийняття рішень про її здійснення.

Аналіз впливу реалізації ПІП на навколишнє природне середовище та зміну клімату, відповідно до даних методичних рекомендацій, **не скасовує необхідність проведення ОВД**. В той же час, наявність позитивного висновку з ОВД не відмінює необхідності проведення аналізу впливу реалізації ПІП.

### **Аналіз впливу реалізації публічного інвестиційного проекту на навколишнє природне середовище та зміну клімату**

Стадія попереднього інвестиційного ТЕО характеризується початковим рівнем деталізації технічних та економічних параметрів публічного інвестиційного проекту. На цій стадії, як правило, також відсутня ПКД, яка б дозволяла визначити попередні техніко-економічні параметри операційної діяльності проекту.

Отже, аналіз наслідків та впливу реалізації ПІП на навколишнє середовище та зміну клімату на цьому етапі обмежується узагальненим, без високого ступеню деталізації, визначенням потенційних негативних та позитивних впливів діяльності, передбаченої ПІП. Аналіз базується на положеннях, викладених в Регламенті Таксономії ЄС, Кліматичному делегованому акті та Довкілєвому делегованому акті, та включає в себе два етапи:

1. Оцінку потенційного внеску у досягнення однієї або більше довкілєвих та кліматичних цілей на основі класифікації діяльностей, наведених в Кліматичному та Довкілєвому делегованих актах.
2. Аналіз дотримання принципу “Не завдавати істотної шкоди” впродовж усього життєвого циклу проекту.

Далі надані рекомендації щодо виконання кожного із зазначених пунктів.

#### **1. Оцінка потенційного внеску діяльності, передбаченої ПІП, у досягнення однієї або більше довкілєвих та кліматичних цілей**

На стадії попереднього інвестиційного ТЕО оцінка потенційного позитивного внеску діяльності, передбаченої ПІП, у досягнення однієї або кількох з шести кліматичних та довкілєвих цілей, перерахованих вище, полягає у визначенні того, чи включена така діяльність в Кліматичний та/або Довкілєвий делегований акт, незалежно від того, чи відповідає ця діяльність частково або всім технічним критеріям відбору, встановленим у цих делегованих актах.

Акти містять у собі додатки, які, в свою чергу, містять переліки видів діяльностей, що потенційно роблять внесок та/або не завдають істотної шкоди шістьом цілям, із специфікацією відповідних технічних критеріїв:

- **Кліматичний делегований акт:**
  - Додаток 1. Ціль – пом'якшення наслідків зміни клімату.
  - Додаток 2. Ціль – адаптація до зміни клімату.
- **Довкіллєвий делегований акт:**
  - Додаток 1. Ціль – стале використання та охорона водних і морських ресурсів.
  - Додаток 2. Ціль – перехід до циркулярної економіки.
  - Додаток 3. Ціль – запобігання та контроль забруднення.
  - Додаток 4. Ціль – захист і відновлення біорізноманіття та екосистем.

Внесок діяльності, передбаченої ПІП, у довкіллєві та кліматичні цілі визначається наявністю діяльності у відповідних додатках Кліматичного та Довкіллєвого делегованих актів. Діяльність може бути присутня в більше ніж одному з додатків Кліматичного та Довкіллєвого делегованих актів. У такому випадку вважається, що діяльність має потенційний внесок у досягнення більше ніж однієї з довкіллєвих та кліматичних цілей.

■ При оцінці потенційного внеску проекту у досягнення довкіллєвих та кліматичних цілей важливо визначити тип діяльності, який найбільше відповідає суті запланованих інвестицій, а не діяльності ініціатора проекту.

Наприклад, для будь-яких інвестицій у реконструкцію або ремонт будівель, незалежно від сфери, необхідно обирати діяльність “Реконструкція існуючих будівель”.

Потенційний внесок класифікується таким чином:

**Діяльність,  
що робить внесок**



**Діяльність,  
що робить внесок  
як перехідна**



**Діяльність,  
що робить внесок  
як стимулююча**



- **Діяльність, що робить внесок**, – це діяльність, яка має безпосередній позитивний внесок до однієї або кількох з шести екологічних та кліматичних цілей.

*Приклади діяльностей: генерація енергії з відновлювальних джерел, лісництво,*

сортування та відновлення відходів, оброблення небезпечних відходів, збереження та відновлення оселищ та біологічних видів.

- **Діяльність, що робить внесок як перехідна**, – це діяльність, для якої немає технологічно та економічно доцільної низьковуглецевої альтернативи, однак вона суттєво впливає на прогрес досягнення цілі. Перехідна діяльність вважається такою, що суттєво сприяє пом'якшенню наслідків зміни клімату, якщо вона має обсяги викидів парникових газів, які відповідають найкращим результатам у секторі чи галузі; не перешкоджає розробці та впровадженню низьковуглецевих альтернатив; та не призводить до довгострокових “замкнених” викидів (lock-in emissions – термін відноситься до майбутніх викидів парникових газів, які стають неминучими внаслідок прийнятих раніше рішень, особливо пов'язаних з інвестиціями в інфраструктуру).

*Приклади діяльностей: виробництво цементу, алюмінію, сталі, соди, хлору, основних органічних хімікатів, азотної кислоти, пластмас у первинній формі, компонентів залізничного та автомобільного транспорту, реконструкції існуючих будівель, обробки даних тощо.*

- **Діяльність, що робить внесок як стимулююча**, – це діяльність, яка безпосередньо сприяє іншим суб'єктам у здійсненні суттєвого внеску в досягнення екологічних цілей, за умови, що така діяльність не призводить до закріплення активів, які підривають довгострокові екологічні цілі, враховуючи економічний термін служби цих активів, та має суттєвий позитивний вплив на навколишнє середовище, виходячи з міркувань життєвого циклу.

*Приклади діяльностей: виробництво технологій відновлюваної енергетики, обладнання для водневої енергетики, акумуляторів, енергоефективного обладнання для будівель і транспорту, передачу та розподіл електроенергії; зберігання електроенергії, теплової енергії та водню, розбудову інфраструктури для залізничного транспорту та низьковуглецевого громадського і дорожнього транспорту та інші.*

Зважаючи на техніко-економічні особливості діяльності, передбаченої ПІП, за необхідності, ініціатор проекту може додатково самостійно визначати потенційний вплив проекту на досягнення однієї чи більше кліматичних та довкіллевих цілей, не зважаючи на результати класифікації діяльності за додатками Кліматичного або Довкіллевого делегованих актів. При цьому, ініціатор проекту повинен навести обґрунтування внеску в одну або більше довкіллевих та кліматичних цілей відповідно до визначень внесків, зважаючи на можливе визначення діяльності як:

- такої, що робить внесок,
- діяльності, що робить внесок як перехідна,
- діяльності, що робить внесок як стимулююча.

**Підсумовуючи**, для визначення потенційного внеску діяльності, передбаченої ПІП, у досягнення однієї або більше довкілєвих та кліматичних цілей, ініціатор проекту:

1. Обирає діяльність із запропонованого переліку, який відповідає положенням Кліматичного та Довкілєвого делегованих актів або зазначає, що передбачений проектом вид діяльності відсутній у переліку.
2. За потреби, обґрунтовує потенційний внесок діяльності в одну або більше довкілєвих та кліматичних цілей, наводячи аргументи відповідно до опису внеску діяльності до однієї або декількох кліматичних або довкілєвих цілей.
3. За потреби, у разі якщо вид діяльності відсутній у запропонованому переліку або, зважаючи на особливості проекту, є необхідність змінити результати оцінки внеску діяльності в одну чи більше з довкілєвих та кліматичних цілей, ініціатор проекту може самостійно визначити внесок діяльності в довкілєві та кліматичні цілі. При цьому необхідно навести аргументи відповідно до опису внеску діяльності до однієї або декількох кліматичних або довкілєвих цілей.

 Для спрощення проведення оцінки потенційного внеску діяльності, передбаченої ПІП, у досягнення однієї або більше довкілєвих та кліматичних цілей, діяльності, наведені в додатках, та їх можливий внесок, будуть відображені у вигляді класифікатора в DREAM. При цьому буде надана можливість, за потреби, коригувати інформацію.

## **2. Аналіз дотримання принципу “Не завдавати істотної шкоди”**

Діяльність не може вважатися екологічно сталою, якщо вона завдає суттєвої шкоди хоча б одній з кліматичних та довкілєвих цілей, незважаючи на будь-які інші позитивні впливи.

Аналіз відповідності публічного інвестиційного проекту принципу “Не завдавати істотної шкоди” проводиться для всіх шістьох довкілєвих та кліматичних цілей, крім тих, до яких діяльність робить внесок. Таким чином забезпечується комплексний та всебічний аналіз впливу діяльності на клімат та навколишнє середовище. Аналіз також повинен враховувати життєвий цикл продукції та послуг, що надаються, на додаток до впливу на навколишнє середовище самої діяльності, в тому числі може враховувати дані існуючих оцінок життєвого циклу подібних проектів.

При аналізі слід враховувати таку інформацію:

- Передбачена діяльність завдає істотної шкоди **цілі “Пом’якшення наслідків зміни клімату”**, якщо ця діяльність призводить до значних викидів парникових газів (далі – ПГ). Такі види діяльності зазвичай характеризуються суттєвим споживанням викопного палива або значними викидами ПГ, що супроводжують технологічні процеси.



*Приклади діяльностей:*

- *вугільна генерація електроенергії, що є одним з найбільш вуглецеваних способів виробництва електроенергії;*
  - *розширення проектів з видобутку нафти і газу, що є однією з основних причин викидів парникових газів і затримує перехід на відновлювані джерела енергії;*
  - *вирубка лісів для розширення сільського господарства або розвитку міст, що зменшує поглинання вуглецю та робить значний внесок у зміну клімату і спричиняє втрату біорізноманіття.*
- Діяльність завдає істотної шкоди **ціль “Адаптація до зміни клімату”**, якщо така діяльність призводить до посилення негативного впливу поточного клімату та очікуваного майбутнього клімату на саму діяльність або на людей, природу чи активи. Таким чином, будь яка діяльність, що призводить до збільшення потенційного негативного впливу ризиків, пов’язаних з підвищенням температур, силою вітру, водними ресурсами та опадами, зростанням інтенсивності стихійних явищ, а також рухом твердих мас (зсуви ґрунтів, лавини тощо) і іншими кліматичними загрозами, без відповідних заходів з адаптації, вважається такою, що суттєво шкодить зазначеній ціль.

*Приклади діяльностей:*

- *будівництво об’єктів на територіях з високим ризиком затоплення, штормових припливів або підвищення рівня моря без належних заходів з адаптації;*
  - *інтенсивне сільське господарство, що призводить до ерозії ґрунтів та/або надмірного використання водних ресурсів;*
  - *видобуток корисних копалин на територіях, схильних до екстремальних стихійних явищ (наприклад, зсувів, повеней), за відсутності інфраструктури для пом’якшення наслідків або адаптації до них.*
- Діяльність завдає істотної шкоди **ціль “Стале використання та охорона водних і морських ресурсів”**, якщо така діяльність завдає шкоди доброму стану або доброму екологічному потенціалу водних об’єктів, включаючи поверхневі, підземні та морські води. При цьому, крім забруднення вод (водних об’єктів), негативний вплив на цю ціль можуть становити діяльності що призводять до надмірного та неефективного споживання водних ресурсів та деградації водних екосистем.

*Приклади діяльностей:*

- *діяльності, які супроводжуються промисловим скиданням неочищених або погано очищених стічних вод, що можуть завдати суттєвого негативного впливу прісноводним та морським екосистемам;*
  - *діяльність, у якій використовуються неефективні водоемні технології, застарілі водогосподарські рішення, що призводять до неощадливого та нераціонального використання води;*
  - *інтенсивне сільське господарство з надмірним використанням добрив та пестицидів, що призводить до їх стоків до поверхневих та підземних вод, спричиняючи цвітіння водоростей та деградацію водних екосистем;*



- *руйнівне морське будівництво або днопоглиблювальні роботи, які пошкоджують морське дно без належних запобіжних заходів.*
- Діяльність завдає істотної шкоди **цілі “Перехід до циркулярної економіки”**, якщо ця діяльність призводить до значної неефективності використання матеріалів або природних ресурсів або значного збільшення утворення, спалювання (за винятком спалювання небезпечних відходів, непридатних для відновлення) або видалення відходів, а також до довготривалого захоронення відходів, що може завдати значної та довгострокової шкоди навколишньому середовищу на одному чи більше етапах життєвого циклу продукції. Такою діяльністю вважається та, що призводить до збільшення утворення відходів, не сприяє повторному використанню, переробці або ефективному використанню ресурсів, заохочує лінійні моделі виробництва (взяти-виготовити-утилізувати) або перешкоджає відновленню цінних матеріалів або речовин.

*Приклади діяльностей:*

- *виробництво одноразових пластикових виробів, що призводить до забруднення пластиком, збільшення кількості сміттєзвалищ та неефективного використання ресурсів;*
- *будівництво та знесення без відновлення матеріалів, що призводить до вивезення на полігони або спалювання великих обсягів змішаних будівельних відходів, марнуючи цінну вторинну сировину;*
- *хімічні або гірничодобувні операції, які генерують забруднені потоки відходів, що не можуть бути безпечно підготовлені до повторного використання та відновлення.*
- Діяльність завдає істотної шкоди **цілі “Запобігання та контроль забруднення”**, якщо ця діяльність призводить до значного збільшення викидів забруднюючих речовин у повітря, воду або ґрунти, порівняно зі станом до початку діяльності. Такими діяльностями є активності, яким не вдається запобігти або зменшити утворення шкідливих речовин, що спричиняє довгострокові ризики для довкілля або людського здоров'я через забруднення.

*Приклади діяльностей:*

- *виплавка металу або хімічне виробництво, яке викидає велику кількість пилу та газоподібних забруднюючих речовин, які погіршують якість повітря понад встановлені гігієнічні нормативи, шкодять здоров'ю людей, спричиняють кислотні дощі та шкоду екосистемам;*
- *відкритий видобуток без належного управління відходами, які можуть містити важкі метали та токсичні речовини, що вимиваються в навколишні ґрунти та водойми, забруднюючі екосистеми та ґрунтові води;*
- *спалювання або захоронення небезпечних промислових або медичних відходів без переробки, що створює довгострокові ризики для здоров'я та довкілля.*
- Діяльність завдає істотної шкоди **цілі “Захист та відновлення біорізноманіття та екосистем”**, якщо діяльність є такою, що суттєво шкодить доброму стану та

стійкості екосистем або завдає шкоди природоохоронному статусу оселищ та видів, зокрема, тих, що підлягають особливій охороні. Такою вважається будь-яка діяльність, що призводить до значної деградації оселищ, зменшує біорізноманіття, включаючи втрату видів або фрагментацію екосистем, підриває екосистемні послуги, такі як запилення, регулювання водних ресурсів або здоров'я ґрунту.

*Приклади діяльності:*

- *вирубування лісів, порушення стану водно-болотних угідь або луків для будівництва житлових комплексів, створення монокультурних плантацій або інфраструктури, що безпосередньо руйнує оселища, фрагментує екосистеми та призводить до витіснення або зникнення видів;*
- *будівництво автомагістралей, залізниць або парканів, побудованих через міграційні шляхи або природоохоронні території без переходів для диких тварин або інших заходів з пом'якшення впливу проектів;*
- *використання пестицидів та агрохімікатів у сільському господарстві, які мають невибіркову дію і шкодять нецільовим видам, таким як бджоли, і забруднюють навколишні екосистеми.*

**Підсумовуючи**, для визначення дотримання діяльністю, передбаченої ПІП, принципу “Не завдавати істотної шкоди”, ініціатор проекту має:

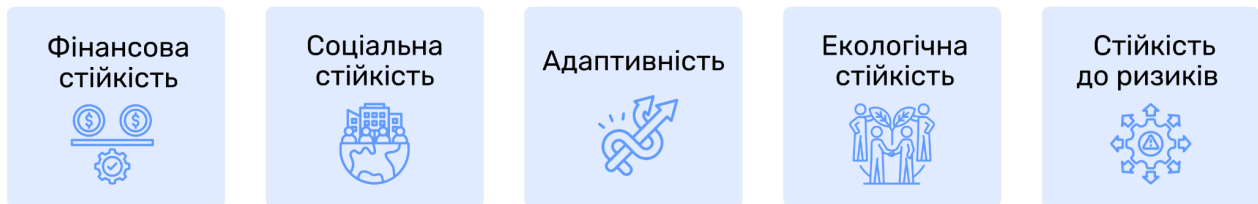
1. Провести аналіз впливу діяльності, а також можливої продукції та послуг, передбаченої ПІП, на кожну з зазначених вище шести довкіллевих та кліматичних цілей;
2. Навести результати аналізу щодо наявності або відсутності негативного впливу на кожну з довкіллевих та кліматичних цілей, аргументуючи їх відповідно до положень викладених вище.

### **3. Проаналізувати проект на відповідність принципам стійкості та інклюзивності**

Стійкість та інклюзивність — це сучасні принципи, яких важливо дотримуватись при плануванні проекту та при опрацюванні кожного з обґрунтувань, і, зокрема, при виборі технічних альтернативних рішень для його реалізації.

Стійким вважається той проект, в якому кінцевий результат його реалізації (послуга чи інфраструктура) буде забезпечувати довгостроковий вплив, мати здатність довго зберігати і проявляти свої властивості, не піддаватися руйнуванню, псуванню, витримувати зовнішній вплив, протидіяти негативним зовнішнім факторами та досягати поставлених цілей.

Рішення, що приймаються в процесі планування та роботи над проектом, мають бути орієнтовані на досягнення:



- Фінансова стійкість - спроможності, за потреби, генерувати власні кошти або знаходити альтернативні джерела фінансування для продовження діяльності, підтримки результату.
- Соціальна стійкість - забезпечення того, щоб користь від реалізації проекту зберігалась для цільової групи та суспільства в цілому протягом тривалого часу.
- Адаптивність - здатності реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та адаптуватися до нових умов.
- Екологічна стійкість - мінімізувати негативний вплив на навколишнє середовище та сприяти його збереженню.
- Стійкість до ризиків - здатність протистояти можливим ризикам та відновлюватися після їх виникнення.

Дотримання принципів інклюзивності у проектах означає забезпечення рівного доступу для різних груп населення, зокрема:

- недопущення дискримінації (гендерної, вікової, мовної, релігійної, етнічної тощо);
- забезпечення безбар'єрності (безбар'єрного простору або адаптованого середовища та процесів для людей з інвалідністю тощо);
- залученість суспільства (врахування думки зацікавлених сторін при плануванні, та реалізації проекту);
- врахування чутливості до контексту (врахування місцевих традицій, культурних особливостей, світогляду тощо).

На етапі попереднього інвестиційного ТЕО, поки ще відсутнє фінальне технічне рішення, можна надати загальне орієнтовне бачення щодо відповідності принципам стійкості та інклюзивності, які закладені в ідею проекту.

При цьому слід орієнтуватись на такі питання:

- Чи передбачено проектом забезпечення безбар'єрного доступу для всіх категорій населення?
- Чи передбачено проектом конкретні заходи щодо врахування необхідності доступу до об'єкта всіх груп населення, включно з особами з інвалідністю та іншими маломобільними групами населення?

- Чи буде враховано при реалізації проекту потреби осіб з інвалідністю та інших маломобільних груп населення в інфраструктурі навколо об'єкта (парковки, пішохідні зони, входи)?
- Чи буде враховано при підготовці та реалізації проекту положення Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року (розпорядження КМУ від 14.04.2021 № 366-р)?
- Які потенційні гендерні ризики можуть виникнути внаслідок реалізації проекту та які можливі способи їх подолання? Чи може проект призвести до примусового переселення жінок, чоловіків та інших гендерних груп або втрати доступу до ресурсів? Чи існує ризик зменшення економічних можливостей або ризики погіршення мобільності і безпеки під час будівництва/експлуатації для жінок, чоловіків та інших гендерних груп (наприклад, втрати робочих місць або торговельних точок)?
- Чи передбачено проектом покращення доступу жінок до послуг та як саме?
- Чи передбачена участь організацій громадянського суспільства, які представляють жінок та вразливі групи, у процесі консультацій?
- Які загальні заходи з енергоефективності передбачаються проектом?
- Які заходи з підвищення ефективності енергопостачання передбачаються в проекті?
- Які заходи з оптимізації споживання енергоресурсів передбачаються в проекті?

Зазначені питання не є вичерпними для визначення стійкості та інклюзивності, тож тут важливе прагнення ініціатора досягати найкращих результатів від реалізації свого проекту, з орієнтацією на довгострокову перспективу та максимальну користь для суспільства в цілому.

#### 4. Визначити альтернативні рішення для реалізації проекту

Визначення альтернативних рішень та їх подальший аналіз є обов'язковим кроком в процесі підготовки будь-якого публічного інвестиційного проекту.

Цей крок передбачає пошук різних можливостей для реалізації проекту, при цьому, для формування переліку альтернативних рішень, варто розрізняти такі поняття:



**Функціональна  
альтернатива**



**Технічна  
альтернатива**

- **Функціональна альтернатива** - це рішення, яке пропонує інший спосіб досягнення того ж кінцевого функціоналу (результату) або мети. Воно фокусується на тому "що система повинна робити", а не на тому, "як" це буде реалізовано.

- **Технічна альтернатива** - це рішення, яке пропонує інший спосіб технічної реалізації певної функціональності. Воно зосереджується на "як" реалізувати обране функціональне рішення, які технології використовуватимуться, яка архітектура буде застосована тощо.

Якщо підсумувати, то функціональні альтернативи, зазвичай, визначаються на рівні опрацювання стратегії і формування напрямів інвестування при середньостроковому плануванні, а на рівні проекту вже розглядаються варіанти технічних альтернатив. Саме технічні альтернативи мають бути визначені для подальшого аналізу і порівняння на рівні проекту.

Для типових проектів має бути визначено мінімум два альтернативних технічних рішення. Для складних, масштабних проектів кількість альтернативних рішень на етапі попереднього інвестиційного ТЕО може бути більшою. Головне - розглянути всі можливості реалізації проекту, щоб, в результаті опрацювання обґрунтувань, обрати найкращий варіант реалізації.

### **Приклад функціональних і технічних альтернативних рішень**

Стратегічне завдання: забезпечення якісної і ефективної реабілітації (фізичної і психологічної) для постраждалих від військових дій в Україні.

Були розглянуті такі функціональні альтернативні рішення:

- Створення національної мережі центрів реабілітації.
- Партнерство з існуючими приватними або закордонними клініками.
- Децентралізація послуг – мобільні реабілітаційні команди або клініки.
- Впровадження цифрової реабілітаційної платформи (телемедицина, психотерапія онлайн).

В результаті обрано рішення - створення національної мережі центрів реабілітації.

Приклади можливих технічних альтернатив:

- Формат і місце:
  - нове будівництво;
  - реконструкція будівель під центри реабілітації;
  - реновація існуючих лікарень чи санаторіїв.
- Інструменти і технології:
  - використання віртуальної реальності в психотерапії;
  - роботизовані системи для реабілітації опорно-рухового апарату;
  - українські або імпортовані рішення.

Кожне альтернативне технічне рішення передбачає проведення аналізу, який полягає в проведенні передінвестиційних досліджень в розрізі економічного, комерційного, фінансового та управлінського обґрунтувань, та порівнянні напрацьованих результатів, з метою здійснення обґрунтованого вибору найбільш оптимального рішення для реалізації проекту, та уникнення ризику схвалення проектів, які ніколи не реалізуються.

Оцінювання кожного рішення відбувається на розсуд ініціатора проекту, при цьому, для об'єктивності вибору, рекомендується визначити критичні фактори успіху (далі – КФУ), тобто критерії, за якими буде здійснюватись оцінювання варіантів та, в майбутньому, вибір технічного рішення.

У таблиці нижче наведено приклади можливих **типових КФУ**, які можуть бути застосовані до більшості проектів:

| Критичні фактори успіху                           | Опис                                                                                                                                                                   | Вага КФУ |
|---------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| Стратегічна відповідність                         | Наскільки варіант рішення забезпечує досягнення цільових показників проекту, напряду?                                                                                  | XX%      |
| Задоволення проблем/потреб                        | Наскільки варіант рішення задовольняє потреби, усуває проблеми та розрив між існуючою ситуацією з послугою/інфраструктурою?                                            | XX%      |
| Тривалість                                        | Чи прийнятна планова тривалість реалізації проекту із вибраним рішенням для задоволення поточних потреб/проблем?                                                       | XX%      |
| Співвідношення "ціни та якості" (value-for-money) | Наскільки ефективно витрачені кошти (ціна) конвертуються в корисність, функціональність, довговічність та задоволення потреб (якість), з урахуванням можливих ризиків? | XX%      |
| Реалістичність                                    | Чи є на ринку постачальників/підрядників спроможність і зацікавленість, щоб забезпечити реалізацію обраного технічного рішення?                                        | XX%      |
| Доступність за ціною                              | Чи доступний варіант рішення для наявного бюджету органу влади, чи реально залучення інших потенційних джерел фінансування?                                            | XX%      |

|              |                                                                                                                                    |     |
|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Спроможність | Наскільки реалістичним та досяжним є варіант рішення для проектної команди, і чи має команда навички та спроможність керувати ним? | XX% |
|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|

Типові КФУ можуть бути адаптовані до специфіки проекту, скорочені або доповнені тими факторами, які, на погляд ініціатора, важливі та можуть впливати на вибір того чи іншого рішення.

Для кожного окремого КФУ рекомендовано визначити його **вагу**, із розрахунку, що всі фактори складають 100%, а максимальну вагу мають найважливіші, найзначніші з них.

*Приклади:*

- Для проектів з облаштувань укриттів КФУ "тривалість" може стати однією з визначних, тому що це термінова та першочергова задача для захисту населення.
- Для проектів із забезпечення населення доступом до інтернету може "переважати" співвідношення "ціни та якості".

Крім цього слід розробити **бальну шкалу оцінювання** - наскільки параметри окремого технічного рішення задовольняють кожен КФУ. Таке оцінювання допоможе у пріоритезації різних альтернативних технічних рішень, особливо у випадках, якщо рішення демонструють суттєво різні результати.

**Приклад** шкали оцінювання:

| Бал | Значення                                                                                                                                                                                                                            |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3   | <b>Відмінно.</b> Рішення демонструє максимальний ефект, повністю відповідає очікуванням, вимогам проекту, має мінімальні ризики                                                                                                     |
| 2   | <b>Добре.</b> Рішення працездатне та відповідає основним вимогам проекту. Може потребувати додаткових доопрацювань або компромісів для досягнення оптимальної продуктивності чи функціональності, має прийнятні ризики              |
| 1   | <b>Задовільно.</b> Рішення частково відповідає вимогам проекту або має суттєві недоліки. Потребує значних доопрацювань, додаткових ресурсів або компромісів, які можуть негативно вплинути на кінцевий результат. Ризики є значними |
| 0   | <b>Незадовільно.</b> Рішення не відповідає ключовим вимогам проекту або є непрактичним для реалізації. Має критичні недоліки, високі ризики, його впровадження може призвести до серйозних проблем або провалу проекту              |

Для деяких КФУ незадовільне значення оцінювання може бути визначено ініціатором

як стоп-фактор, який може свідчити про недоцільність подальшого опрацювання рішення, незалежно від можливої позитивної оцінки інших КФУ.

## 5. Проаналізувати визначені альтернативні технічні рішення

На етапі економічного обґрунтування для кожного рішення має бути визначено його стратегічний вплив та економічний ефект, зокрема, як те чи інше рішення забезпечує вирішення проблем і потреб, які стоять перед органом управління, як досягає бажаних вигід, які часові та фінансові витрати передбачає тощо.

Для кожного альтернативного рішення треба визначити:

- **Вплив технічного рішення на досягнення цільових показників напряму, проекту.** Різні технічні рішення можуть по-різному впливати на цільові показники – забезпечувати їх досягнення частково або повністю.

*Наприклад, цільовий показник проекту “Кількість підготовлених фахівців за рік” має складати 1000 осіб. Технічне рішення “Будівництво нового двоповерхового навчального центру” може забезпечити цей показник на 100%. А технічне рішення “Будівництво двоповерхової добудови до існуючого навчального центру” може забезпечити цей показник на 60%.*

- **Тривалість проекту.** Визначення орієнтовної тривалості для кожного альтернативного рішення дає розуміння термінів досягнення стратегічних цілей та своєчасності отримання очікуваних вигід. Також, визначена тривалість може виявити ті рішення, які при однакових вигодах будуть суттєво відрізнятися по витратах часу, що може стати одним з факторів прийняття рішення при виборі того чи іншого альтернативного технічного рішення. При розрахунку варто розподіляти окремо тривалість періоду підготовки та тривалість періоду реалізації проекту.
- **Вартість проекту** (капітальні та операційні витрати). Для кожного технічного рішення мають бути розраховані орієнтовні витрати за такими категоріями:
  - підготовка проекту (передінвестиційні витрати);
  - реалізація проекту (інвестиційні витрати);
  - експлуатація проекту (операційні витрати);
  - закриття проекту (для тих проектів, де це доцільно).

Більш детальне опрацювання та розпис витрат для кожного технічного рішення передбачено на фінансовому обґрунтуванні. На економічному обґрунтуванні оцінка вартості спрямована на виявлення економічно недоцільних варіантів, зокрема, технічних рішень з необґрунтовано надлишковою вартістю, які не відповідають співвідношенню “ціна-якість”.



- **Переваги та недоліки.** Крім вищезазначених критеріїв, доцільно визначити і інші параметри, які на цьому етапі можуть бути відомі ініціатору проекту і, в подальшому, також можуть вплинути на пріоритезацію рішень. Такими критеріями можуть бути: ризики, невизначеності або загрози стратегічного або економічного характеру; значний внесок з точки зору соціально-економічного ефекту; відмінності впливу на навколишнє середовище та зміну клімату різних рішень тощо.

Зазвичай, після проведення стратегічного та економічного обґрунтувань, визначеної інформації недостатньо, щоб вибрати найкраще рішення для реалізації проекту, але вже на цьому етапі є можливість зробити **попередні висновки щодо доцільності та пріоритетності** кожного з них, наприклад, за допомогою оцінювання кожного альтернативного рішення на відповідність КФУ.

При цьому, у випадку, якщо певний критерій стратегічного або економічного обґрунтування визначений як критичний фактор, є можливість відмовитись від тих технічних рішень, які повністю не задовольняють очікувань та вимог.

Наприклад:

- Для проекту критично важливо забезпечувати 1000 учнів освітою. Два технічних рішення з трьох, демонструють цю можливість, в той час, як третє рішення може забезпечити лише на половину, що для цього проекту неприпустимо.
- Для проекту критично, щоб технічне рішення було доступно для реалізації в межах місцевого бюджету, при цьому одне з технічних рішень, що розглядається, пропонує застосування найсучаснішої технології, що веде за собою перевищення бюджету проекту в декілька разів при однакових вигодах.

Такі рішення навряд можуть розглядатись як можливі для реалізації і, можливо, варто відмовитись від їх подальшого опрацювання.

Для інших технічних рішень рекомендовано продовжити проводити дослідження на комерційному, фінансовому та управлінському обґрунтуваннях попереднього інвестиційного ТЕО, після чого, на кроці "Визначення пріоритетних технічних рішень", здійснити оцінювання з проведенням, за потреби, розрахунків пріоритетності кожного з них з використанням ваги КФУ та оціночними балами.

Для масштабних проектів, проектів зі складними чи різними за суттю альтернативними технічними рішеннями, оцінювання може потребувати застосування **додаткових інструментів для розрахунку економічного ефекту**, зокрема:



**Аналіз найменших витрат**  
Least Cost Analysis, LCA



**Аналіз витрат і вигод**  
Cost-Benefit Analysis, CBA



**Аналіз ефективності витрат**  
Cost-Effectiveness Analysis, CEA



**Мультикритеріальний аналіз**  
Multi-Criteria Analysis, MCA

Методи спрямовані на те, щоб допомогти раціонально розподілити обмежені ресурси та обрати найоптимальніші варіанти з економічної точки зору, враховуючи їхній вплив на добробут суспільства чи організації.

Застосування зазначених інструментів не є обов'язковим на етапі попереднього інвестиційного ТЕО, проте може стати допоміжним у випадку складних технічних рішень або масштабних проектів.

Кожен інструмент має свій оптимальний сценарій застосування:

- **Аналіз найменших витрат** (далі – LCA) доцільно проводити:
  - Коли вигоди або функціональність різних альтернатив є абсолютно однаковими або настільки схожими, що їхні відмінності є несуттєвими для прийняття рішення.
  - При виборі між різними технологіями, що виконують однакову функцію, але мають різні витрати життєвого циклу (наприклад, різні системи освітлення, опалення, транспортні засоби).
  - Коли основною метою є оптимізація бюджетних витрат без компромісу щодо якості чи ефективності результату.
- **Аналіз ефективності витрат** (далі – CEA) доцільно проводити:
  - Коли основні вигоди неможливо або недоцільно виміряти в грошовому виразі, особливо у сферах, де монетизація вигід є етично складною (охорона здоров'я, освіта, соціальні програми, безпека).
  - Коли метою є вибір найефективнішого способу досягнення певної конкретної, кількісно вимірюваної мети. Дає відповідь на питання "Як досягти максимуму X за мінімальну ціну?" або "Який варіант дасть найбільше X за фіксований бюджет?".
  - За наявності обмеженого бюджету CEA допомагає раціонально розподілити ресурси, обираючи опції, що дають найбільший результат на одиницю витрат.
  - Для порівняння альтернатив з однаковим впливом на цільові показники проекту/напряму.
- **Аналіз витрат і вигід** (далі – CBA) доцільно проводити:
  - Для оцінки загальної доцільності проекту (в контексті застосованого технічного рішення). Дає відповідь на питання "Чи варто взагалі реалізовувати цей проект?".
  - Для порівняння проектів з різним впливом на цільові показники проекту/напряму.
  - Коли всі значні вигоди можуть бути обґрунтовано монетизовані: це вимагає використання складних методик оцінки нематеріальних вигід(наприклад, цінність життя, цінність вільного часу).

- Для обґрунтування інвестицій перед фінансовими донорами або урядовими органами: дає чітку фінансову картину віддачі від інвестицій.
- **Мультикритеріальний аналіз** (далі – МСА) доцільно проводити:
  - Коли рішення є складним і має безліч вимірів (критеріїв), наприклад, вибір місця для нового заводу, де потрібно врахувати економіку, екологію, соціальний вплив, логістику.
  - Коли існує багато зацікавлених сторін з різними пріоритетами – МСА дозволяє включити до аналізу думки різних стейкхолдерів через присвоєння ваг критеріям.
  - Коли неможливо або недоцільно монетизувати всі вигоди та витрати – МСА не вимагає монетизації всього, дозволяючи працювати з різнорідними даними.
  - Для підвищення прозорості та обґрунтованості рішення – МСА чітко показує, які критерії були враховані та як вони вплинули на фінальне рішення.
  - Для проектів з високим рівнем невизначеності або якісних факторів, де кількісні моделі можуть бути недостатніми.

## Комерційне обґрунтування

Комерційне обґрунтування допомагає ініціатору проекту спланувати майбутні закупівлі, зрозуміти, чи залучить цей проект достатню кількість потенційних учасників торгів, як майбутні закупівлі вплинуть на тривалість проекту та оцінити можливість реалізувати обрані альтернативні технічні рішення. Це відбувається через попередню оцінку ринку постачальників та підрядників для основних предметів закупівель проекту та аналізу доступних варіантів закупівель.

### 1. Оцінити ринок постачальників та підрядників для визначених предметів закупівель проекту

На етапі попереднього інвестиційного ТЕО можливо тільки верхньорівнево оцінити ринок постачальників та підрядників, оскільки остаточний варіант технічного рішення може бути ще не визначений. Проте цей аналіз дає можливість ініціатору проекту зрозуміти, чи спроможний ринок, в цілому, забезпечити реалізацію проекту, чи є потужності або спеціалізація для виконання робіт в рамках визначеного(-них) предмету(-ів) закупівлі та, можливо, відсіяти ті варіанти рішень які б унеможливили/ ускладнили реалізацію проекту.

Перш за все необхідно визначити які основні предмети закупівлі (товари, роботи чи послуги) передбачає те чи інше альтернативне технічне рішення.

Оцінка ринку постачальників та підрядників проводиться зручним для ініціатора проекту шляхом, і відповідно до складності проекту, а саме:

- для типових проектів - варто дослідити відкриті джерела інформації щодо постачальників та підрядників, зокрема, за допомогою інструментів Prozorro, та/або розглянути проекти-аналоги, в яких були схожі предмети закупівель. Цієї інформації може бути достатньо для формування висновків щодо орієнтовної вартості закупівель і переліку потенційних учасників торгів;
- для специфічних/інноваційних/нетипових проектів або проектів, де виявилась недостатня кількість потенційних постачальників та підрядників - рекомендовано провести "м'яке тестування ринку" або замовити додаткові консультації у фахівців, які мають відповідну експертизу.

Оцінка ринку передбачає отримання відповідей на такі запитання:

- Чи ймовірно, що проект залучить достатню кількість учасників торгів, щоб забезпечити реальну конкуренцію?
- Чи становить проект інтерес для участі малих і середніх підприємств?
- Чи ймовірно, що проект залучить міжнародних постачальників та підрядників?

- Які схожі рішення були реалізовані підрядником, в які терміни, та якою була фінальна вартість робіт?

Перелік запитань може бути змінений/ доповнений відповідно до рівня складності проекту або специфіки галузі.

### Інструмент дослідження ринку “М’яке тестування”

Це дослідження проводиться шляхом неофіційних дзвінків або зустрічей з потенційними учасниками ринку/ підрядниками/ постачальниками на добровільній основі. Мета опитування - збір інформації щодо зацікавленості/спроможності ринку у предметі закупівлі.

Організатор “м’якого” тестування має виконати такі основні кроки при проведенні опитування:

1. Підготувати перелік питань до підрядників щодо предмету закупівлі; питання мають бути однакові по суті і кількості для всіх учасників.
2. Організувати зустрічі (офлайн, онлайн, дзвінки) з підрядниками, при чому структурувати ці зустрічі так, щоб усі організації, з якими встановлено контакт, отримували рівну кількість інформації та НЕ контактували один з одним. Тому рекомендується не розголошувати перелік учасників “м’якого” тестування, якщо це не вимагається відповідно до закону або підзаконних актів.
3. Ретельно документувати процес зустрічей, які відповіді на запитання дають учасники, зустрічні питання, рекомендації та коментарі.
4. Отримані результати необхідно структурувати, наприклад, звести в таблицю де можна порівняти відповіді на питання від різних учасників.
5. За потреби зібрати робочу групу проекту та проаналізувати результати дослідження, сформулювати висновки щодо комерційного потенціалу кожного технічного рішення, ризиків, обмежень та, можливо, вартості і пріоритетності.

## **2. Проаналізувати доступні варіанти закупівель**

Аналіз варіантів закупівель передбачає формування верхньорівневого бачення, які закупівельні процедури можуть бути застосовані при виборі того чи іншого альтернативного технічного рішення, що, зі свого боку, може вплинути на терміни реалізації проекту.

Закупівлі в державному секторі регламентуються Законом України “Про публічні закупівлі”, згідно з яким умови тендеру залежать від вартості закупівлі і предмету договору, і можуть бути проведені за різними процедурами. Тож, варто попередньо визначити, які з зазначених варіантів закупівель можуть бути застосовані до технічних рішень проекту:

- спрощена закупівля;
- відкриті торги;
- переговорна процедура;
- конкурентний діалог;
- рамкова угода;
- закупівля поза Прозорро.

За результатом опрацювання комерційного обґрунтування має бути сформована наступна інформація:

- перелік потенційних постачальників/ підрядників;
- орієнтовна вартість закупівель для кожного технічного рішення, які слід врахувати під час фінансового обґрунтування (планування майбутніх витрат);
- ризики або потенційно проблемні питання (якщо такі виникли), які варто зафіксувати для подальшого опрацювання на рівні управлінського обґрунтування.

## Фінансове обґрунтування

Проведення фінансового аналізу альтернативних технічних рішень (одного або декількох) на стадії попереднього інвестиційного ТЕО дозволяє досягти розуміння ймовірної вартості проекту, його доступності для реалізації власними силами органу управління, а також визначити які джерела та механізми фінансового забезпечення можуть бути застосовані для фінансування.

Враховуючи, що запитів на фінансування за рахунок публічних коштів зазвичай більше ніж фактично наявних коштів, проекти, які мають якісно підготовлене фінансове обґрунтування, можуть мати переваги при оцінці.

Якісна підготовка фінансового аналізу в деяких випадках може потребувати залучення фінансистів.

Далі надані рекомендації щодо опрацювання складових фінансового обґрунтування.

### 1. Розрахувати орієнтовну вартість проекту

Якісна оцінка вартості підготовки, реалізації та експлуатації проекту є важливим фактором, що дозволяє відсіяти проекти, які не можуть бути профінансовані в осяжному майбутньому з огляду на фіскальні обмеження, або проекти, які є недоцільними, виходячи з реальної вартості.

**Звертаємо увагу,** що всі вимоги щодо порядку розрахунку вартості та обґрунтування витрат на всіх етапах життєвого циклу ПІП описано в методиці розрахунку вартості публічного інвестиційного проекту, затверджену наказом Міністерства фінансів України N 316 від 23 червня 2025 р.

Ця методика **є обов'язковою для ознайомлення та застосування** усіма ініціаторами публічних інвестиційних проектів під час підготовки фінансового обґрунтування. В подальшому, при оцінці проектів, якість зазначеної інформації буде перевірятись відповідно до вказаної методики.

Зазначена методика розкриває:

- принципи розрахунку вартості проектів;
- категорії витрат і статті витрат;
- методи розрахунку ключових витрат на кожному етапі реалізації проекту;
- джерела даних, які необхідно використовувати для розрахунку вартості проекту;
- ризики, які необхідно врахувати під час оцінки вартості проекту.

Далі в тексті наведено скорочену інформацію з методики, що описує ключові аспекти розрахунку вартості проекту.

З метою мінімізації ризику недооцінки вартості проекту (і переоцінки вигід) доцільно вживати таких заходів:

- включення у вартість проекту усіх витрат, необхідних для досягнення очікуваного результату, включаючи необхідне обладнання для належного функціонування проекту;
- забезпечення достатньої кількості даних для підтвердження оцінки всіх витрат, передусім, на основі попереднього досвіду. Якщо попередній досвід відсутній, оцінки можуть бути підтверджені експертною думкою, що базується на поточних ринкових умовах;
- порівняння кошторисної вартості і графіку реалізації запропонованого проекту з аналогічними проектами, які раніше реалізовувались в межах України або за кордоном (для великих унікальних проектів);
- використання найбільш оптимальних методів оцінки витрат на кожному етапі життєвого циклу проекту, порівняння оцінок, зроблених на етапі попереднього техніко-економічного обґрунтування, з останніми оцінками та визначення джерел розбіжностей;
- забезпечення можливості аналізу кошторису проекту незалежними експертами;
- уникнення використання проекту для фінансування інших робіт або елементів, які не є його частиною і можуть розглядатися та аналізуватися як окремий проект (наприклад, включення придбання діагностичного обладнання для іншої лікарні, яка вже працює, до вартості нової лікарні).

На етапі попереднього інвестиційного ТЕО необхідно приблизно визначити, кількісно виміряти та оцінити всі витрати, які будуть понесені під час реалізації проекту, а також протягом терміну його корисного використання з визначенням:

- які ресурси потрібні (люди, обладнання, матеріали, інше);
- яка кількість кожного з ресурсів є необхідною;
- коли буде потрібен кожен ресурс;
- якою є ціна за одиницю та загальна вартість кожного необхідного ресурсу.

**Категорії витрат**, які підлягають оцінці:

- витрати на підготовку проекту (передінвестиційні витрати);
- витрати на реалізацію проекту (інвестиційні витрати);
- витрати на експлуатацію проекту (операційні витрати);
- витрати на закриття проекту (для деяких проектів).

В межах кожної категорії, мають бути визначені та кількісно і вартісно оцінені **статті витрат** відповідно до переліку, наданому у додатку 1 вищезазначеної Методики. Кількісне вимірювання полягає у визначенні кількості одиниць кожної статті витрат,



необхідної для кожного періоду горизонту оцінки проекту. Вартісна оцінка полягає у визначенні грошової вартості кожної статті витрат, як капітальних, так і операційних.

Для вартісної оцінки витрат ініціатором проекту можуть використовуватися такі методи або їх комбінації:



Метод “згори донизу”  
(метод проектів-аналогів)



Параметричний  
метод



Метод “знизу вгору”  
(інженерний метод)

- **Метод “згори донизу”** або **метод проектів-аналогів** - ґрунтується на використанні даних зі схожих проектів, які вже були реалізовані. Як правило, він є швидшим і часто використовується для проектів на ранніх стадіях. Якщо є відомості про попередні проекти, наприклад, у базі даних проектів, можна оцінити вартість проекту, використовуючи реальні, кінцеві витрати на проект зі схожими характеристиками.

*Наприклад, вартість будівництва класних кімнат для школи можна оцінити на основі вартості класних кімнат, вже побудованих в інших школах у тому ж регіоні.*

Цей метод також є дуже корисним для оцінки витрат на експлуатацію та обслуговування. Разом з тим, проекти для порівняння повинні бути ретельно відібрані. Це мають бути проекти з регіону зі схожими географічними та рельєфними характеристиками, тип і якість матеріалів, що використовуються, мають бути схожими, так само як і відстань до центрів, де можна знайти необхідні матеріали. Крім того, розмір проектів має бути подібним, оскільки у великих проектах може існувати економія від масштабу. І якщо проект, який використовується для порівняння, був завершений кілька років тому, дані про витрати мають бути оновлені (скориговані з урахуванням інфляції або інших змін цін).

- **Параметричний метод** - ґрунтується на використанні даних з попередніх проектів та визначає взаємозв'язок між історичними даними щодо витрат та змінними проекту, такими як фізичні або експлуатаційні характеристики (наприклад, обчислення середньої вартості будівництва 1 кілометра дороги зі схожими характеристиками).

Як і у випадку з методом “згори донизу”, критично важливим фактором при параметричній оцінці витрат є те, наскільки проекти в базі даних схожі між собою та з проектом, витрати якого оцінюються. Перевага параметричного методу полягає в тому, що оцінка витрат може бути більш точною, ніж оцінка за методом “згори донизу”, оскільки для її отримання використовується більше одного реалізованого проекту. Цей метод є корисним на початку життєвого циклу проекту, а також для перевірки оцінки, зробленої за допомогою іншого методу.

- **Метод “знизу вгору” або інженерний метод** - ґрунтується на обрахунку вартості вже відомої кількості необхідних ресурсів з використанням визначених цін або ринкових котирувань. Цей метод є найбільш точним, але і трудомістким з усіх, оскільки передбачає ідентифікацію та кількісне вимірювання всіх необхідних робіт та визначення вартості кожного ресурсу шляхом вивчення ринкових цін та інших джерел інформації. Наявність остаточного дизайну проекту з повними кресленнями та специфікаціями, а також з чітко визначеними виробничими операціями дозволяє визначити структуру робіт і витрат, що лягають в основу проектно-кошторисної документації.

Використання комбінації цих методів може підвищити точність оцінки витрат: метод “згори-донизу” та параметричний метод, які базуються на аналізі вже реалізованих проектів-аналогів, дозволяють мінімізувати ухил у бік оптимізму в оцінці, у той час як інженерний метод на більш пізніх етапах життєвого циклу проекту дозволяє підготувати кошторис на основі розуміння деталей проекту. Використання комбінації методів для оцінки вартості є особливо важливим у випадку великих проектів, оскільки досвід показує, що ухил у бік оптимізму зустрічається частіше і є тим більшим, чим більшим є проект.

Рівень деталізації та точності оцінки витрат буде збільшуватись в міру просування проекту по життєвому циклу проекту. Найбільш точна оцінка вартості проекту здійснюється під час підготовки проектно-кошторисної документації.

В межах визначення вартості проекту слід розрахувати **середню вартість проекту на одного отримувача послуги або одиницю продукції (СВО)** за умови незмінної виробничої потужності проекту, що розраховується за такою формулою:

$$CBO = \frac{TB}{X}$$

де:

- TB - теперішня вартість проекту;
- x - кількість отримувачів послуги або одиниць продукції, що генеруються проектом за рік. Якщо кількість отримувачів або продукції змінюються з плином часу, застосовується середнє значення цього показника.

Детальніше про розрахунки середньої вартості проекту на одного отримувача послуги або одиницю продукції описано у вищезазначеній Методиці.

Рівень точності оцінок витрат у попередньому інвестиційному ТЕО має бути достатнім, щоб визначитись щодо вибору технічного рішення для проектів вартістю до 50 мільйонів гривень.

## 2. Оцінити можливості отримання доходу від реалізації проекту

Дохід, в контексті інвестиційного проекту, це - фінансовий результат, отриманий від реалізації проекту, який може включати дохід від більш широкого використання інфраструктурних об'єктів, наприклад, збільшення доходів від альтернативного використання об'єктів інфраструктури, розвитку комерційної площі, зокрема, виручка від продажу товарів або послуг, економія витрат, приріст вартості активів тощо.

Звертаємо увагу, що наявність дохідності не є обов'язковою вимогою. Проте, якщо отримання доходу передбачено, це може стати перевагою, підвищуючи шанси на залучення фінансування, зокрема на умовах ДПП, і знижуючи фінансове навантаження на орган управління.

Потенційний дохід слід розраховувати в наступних площинах:

- **Загальний дохід** - сума грошових надходжень від продажу товарів чи надання послуг, яка розраховується шляхом множення кількісного значення показника на вартість послуги. Розрахунки слід робити в розрізі років, протягом яких планується отримання доходу, виділяючи окремо кожний показник і суму доходу, наприклад:

| Вхідна інформація                                     | 2026           | 2027           | 2028           | 2029           |
|-------------------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>Показник</b>                                       |                |                |                |                |
| Кількість відвідувачів виставок у рік, шт.            | 5000           | 5000           | 5000           | 5000           |
| Кількість інших заходів у рік, шт.                    | 50             | 50             | 50             | 50             |
| <b>Ціна послуги</b>                                   |                |                |                |                |
| Ціна квитка на виставку, грн                          | 140            | 160            | 180            | 200            |
| Ціна на оренду приміщення для проведення заходів, грн | 6000           | 7000           | 8000           | 9000           |
| <b>Розрахунок показників</b>                          |                |                |                |                |
| 1. Дохід від продажу квитків, грн                     | 700000         | 800000         | 900000         | 1000000        |
| 2. Дохід від здачі в оренду, грн                      | 300000         | 350000         | 400000         | 450000         |
| <b>Дохід від надання послуг, грн</b>                  | <b>1000000</b> | <b>1150000</b> | <b>1300000</b> | <b>1450000</b> |

- **Прогноз надходжень до бюджету** (місцевого/державного) - важливий для оцінки впливу реалізації проекту на бюджет. **Всі бюджетні надходження** необхідно структурувати таким чином:
  - показник (код та назва з класифікації доходу бюджету);
  - сума;
  - рік.

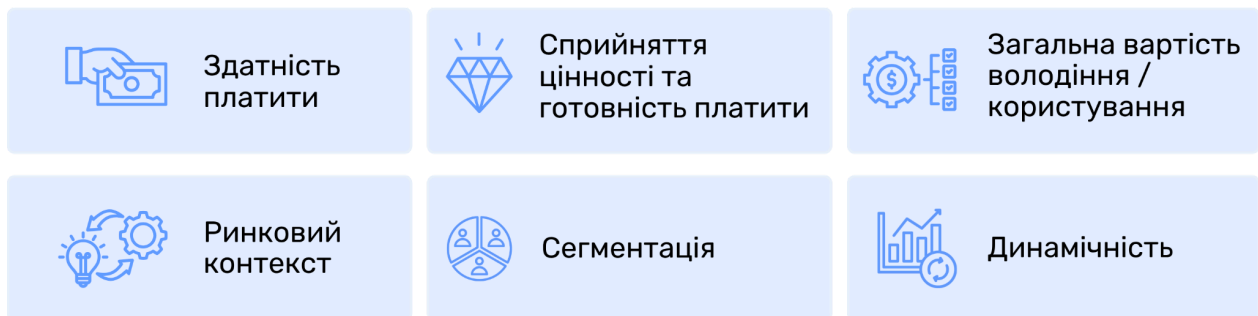
### 3. Проаналізувати цінову доступність послуг для споживачів

Для проектів, що передбачають збір плати від користувачів (споживачів) за послуги, розрахунок дохідності має супроводжуватись аналізом цінової доступності послуг для кінцевого споживача.

Аналіз цінової доступності допомагає ініціатору підтвердити очікування щодо отримання доходу від реалізації проекту із визначеною запланованою вартістю послуг.

На рівні попереднього інвестиційного ТЕО у ініціатора може не бути достатньо даних для розрахунку дохідності, тож аналіз цінової доступності не є обов'язковим (на відміну від етапу інвестиційного ТЕО). В той самий час слід враховувати, що наявність заявленого доходу без підтвердження цінової доступності послуг для споживачів, може ставити під сумнів показники дохідності.

Аналіз цінової доступності може відрізнитись залежно від специфіки послуги та галузі економіки, при цьому існують **базові принципи аналізу**, які лягають в основу будь-якого детального дослідження, і допомагають системно оцінити, наскільки запропонована ціна відповідає можливостям та очікуванням потенційних споживачів, зокрема:



1. **Здатність платити.** Цей принцип є основою цінової доступності. Він стверджує, що послуга є доступною, якщо її вартість не створює надмірного фінансового навантаження для споживача, тобто не заважає йому покривати інші необхідні життєві витрати. Реалізація: через аналіз доходів (середніх, медіанних) та витрат (обов'язкових, дискреційних) потенціальних споживачів. Визначення частки доходу, яку споживач може або готовий виділити на дану послугу.
2. **Сприйняття цінності та готовність платити.** Доступність - це не лише про цифри, а й про сприйняття. Навіть якщо споживач може фінансово дозволити собі послугу, він її не купить, якщо не бачить у ній достатньої цінності за запропоновану ціну. Готовність платити відображає суб'єктивну оцінку корисності послуги споживачем. Реалізація: дослідження, які з'ясовують, наскільки високо споживач цінує переваги послуги (якісні характеристики,

зручність, престиж, економію часу чи зусиль). Визначення максимальної ціни, яку споживачі готові заплатити за отриману цінність.

3. **Загальна вартість володіння/користування.** Ціна послуги – це не завжди лише її пряма вартість. Споживач оцінює всі супутні витрати, пов'язані з отриманням та використанням послуги протягом певного періоду. Реалізація: аналіз не лише базової ціни, а й додаткових витрат (транспортні, супутні матеріали, комісії, час, що витрачається, потенційні витрати на обслуговування чи ремонт, якщо це дотично до послуги).
4. **Ринковий контекст.** Доступність ніколи не оцінюється сама по собі, вона завжди розглядається в контексті існуючих на ринку альтернатив. Наявність конкурентів та замінників суттєво впливає на сприйняття ціни та рішення про покупку. Реалізація: моніторинг цін конкурентів, аналіз цін на послуги-замінники. Оцінка співвідношення ціна-якість у конкурентів.
5. **Сегментація.** Цінова доступність є не однаковою для всіх споживачів. Різні сегменти споживачів мають різний рівень доходу, витрат та готовності платити. Реалізація: розділення потенційних споживачів на сегменти за доходами, демографічними, географічними та психографічними характеристиками. Аналіз доступності для кожного сегмента окремо.
6. **Динамічність.** Цінова доступність не є статичним показником. Вона змінюється з часом під впливом економічних (інфляція, зміна доходів), соціальних та ринкових (зміна конкурентного середовища) факторів. Реалізація: аналіз впливу макроекономічних показників на купівельну спроможність.

Хоча базові принципи аналізу цінової доступності є універсальними, специфіка послуги та галузі може визначати, які показники будуть ключовими, які дані будуть найважливішими для збору, які методи аналізу будуть найбільш доречними, та які ризики мають бути враховані.

Аналіз завжди має бути адаптований до конкретного контексту, щоб дати релевантні та дієві результати, та враховувати:

1. **Залежність від типу послуги** (необхідність vs дискреційність).
  - **Послуги першої необхідності** (життєво важливі), наприклад, у сфері охорони здоров'я, освіти, комунальні послуги (вода, електрика, опалення), базовий громадський транспорт. Для цих послуг доступність є соціальною та політичною проблемою. Аналіз має фокусуватись не лише на ринковій ціні, а й на спроможності найбільш вразливих верств населення їх оплачувати. Держава часто зацікавлена у забезпеченні універсального доступу, тому аналіз може включати:
    - визначення "порогових" відсотків доходу, які можуть бути витрачені на ці послуги без шкоди для інших базових потреб (наприклад, 10–15% на комунальні послуги);
    - оцінку ефективності субсидій, пільг, та пільгових тарифів;

- вплив на здоров'я, освіту, соціальну інтеграцію (якісні аспекти);
  - розгляд непрямих витрат (наприклад, вартість проїзду до медичного закладу).
- **Дискреційні (необов'язкові) послуги**, які не є безальтернативними чи "життєво необхідними", наприклад, послуги у сфері культури, мистецтва та дозвілля, туристичні послуги, адміністративні послуги з прискореною процедурою, окремі платні консультації, що надаються державними або комунальними установами. Тут доступність більше стосується готовності платити та сприйнятої цінності. Аналіз в цьому випадку зосереджується на:
    - сегментації ринку за платоспроможністю (наприклад, послуги для економ-сегмента, середнього класу, преміум-сегмента);
    - оцінці конкурентних переваг та диференціації, що виправдовують вищу ціну;
    - маркетингових стратегіях, спрямованих на підвищення сприйнятої цінності;
    - психологічних аспектах ціноутворення (престиж, статус, емоції).

## 2. Залежність від галузі економіки, наприклад:

- Для **охорони здоров'я** властиві висока емоційна та соціальна вага. Монетизація вигід (врятовані життя, QALY) є складною. Часто присутнє державне регулювання цін або значне державне фінансування. При аналізі слід робити акцент на ефективності витрат (CEA), порівнянні з міжнародним досвідом, врахуванні страхових покриттів, державних програм та соціальних показників (доступність ліків, діагностики).
- **Освіта**. Довгострокові інвестиції, значний вплив на майбутні доходи та соціальний статус. Можливість державних субсидій, стипендій, кредитів на навчання. При аналізі варто врахувати повернення інвестицій для студента (зростання майбутніх доходів), наявність державної та приватної фінансової допомоги, порівняння з вартістю альтернативних форм навчання.
- Для **житлово-комунальних послуг** притаманні монопольність постачальників, висока соціальна значущість, прямий вплив на якість життя. Має регульовані тарифи, програми субсидій. Аналіз ґрунтується на порівнянні тарифів з середніми доходами та прожитковим мінімумом, оцінці ефективності системи субсидій, аналізі впливу тарифів на рівень бідності.
- **Телекомунікації / Інтернет** супроводжуються високою конкуренцією (часто), швидким розвитком технологій, послуги стають все більш базовими для життя та роботи. Аналіз ґрунтується на порівнянні цін на пакети послуг (швидкість, обсяг трафіку), впливі на доступ до інформації

та можливості для роботи/навчання, наявності тарифів для різних потреб (від базових до преміальних).

Результати аналізу цінової доступності стануть частиною фінансового обґрунтування при визначенні джерел та механізмів фінансового забезпечення.

#### **4. Оцінити рівень фінансової самоокупності проектів та фінансовий стан бенефіціара**

Для проектів, що передбачають отримання доходу, частиною фінансового аналізу є оцінка рівня фінансової самоокупності проекту. Та, для тих проектів які визначені як самоокупні, необхідно здійснити оцінку фінансового стану бенефіціара, що дозволяє виключити фінансові ризики, пов'язані з його спроможністю спрямувати кошти саме на реалізацію проекту і впливає на доступність механізмів та джерел фінансування.

Виключення: за відсутності фінансової звітності бенефіціара за три останніх календарних роки та останній звітний період, а також прогнозних розрахунків руху грошових коштів та коефіцієнта покриття боргу, оцінка фінансового стану бенефіціара та рівня фінансової самоокупності проектів не проводиться.

**Звертаємо увагу,** що при визначенні проекту самоокупним та розрахунку оцінки фінансового стану бенефіціара слід орієнтуватись на розділ IV. Оцінювання самоокупності інвестиційних проектів та розділ II. Розрахунок та інтерпретації інтегрального показника оцінки фінансового стану бенефіціара документу “Порядок проведення оцінки фінансового стану потенційного бенефіціара інвестиційного проекту, реалізація якого передбачається на умовах фінансової самоокупності, а також визначення виду забезпечення для обслуговування та погашення позики, наданої за рахунок коштів міжнародних фінансових організацій, обслуговування якої здійснюватиметься за рахунок коштів бенефіціара”, затвердженого наказом Міністерства фінансів України від 14 липня 2016 року № 616.

Далі в тексті наведено скорочену інформацію про оцінку рівня самоокупності та розрахунок фінансового стану бенефіціара.

Оцінка фінансового стану бенефіціара та рівня фінансової самоокупності проектів має ґрунтуватись на інформації з документів:

- для великого або середнього підприємства - форма № 1 “Баланс (Звіт про фінансовий стан)” та форма № 2 “Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)”;



- для малого підприємства - форма № 1-м "Баланс" та форма № 2-м "Звіт про фінансові результати".

Самоокупним може бути визначений проект, який здатний генерувати достатні грошові потоки для покриття всіх витрат, включно з інвестиційними, операційними витратами та витратами на погашення боргу (кредитів та відсотків), без додаткової бюджетної підтримки.

Для оцінювання самоокупності проектів використовується метод дисконтування грошових потоків. Метод передбачає розрахунок чистої теперішньої вартості прогнозних грошових потоків як різниці між теперішньою вартістю майбутніх грошових надходжень, які генеруватиме проект, та теперішньою вартістю усіх витрат на проект. Бенефіціар має надати прогнозні розрахунки грошових надходжень та витрат у рамках реалізації інвестиційного проекту.

Самоокупність проекту розраховується за такою формулою:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CiFt}{(1+d)^t} - \sum_{t=1}^n \frac{CoFt}{(1+d)^t}$$

де:

- NPV – виражена в грошових одиницях чиста теперішня (приведена) вартість прогнозних грошових потоків, які генеруватиме проект;
- CiFt – виражена в грошових одиницях величина грошових надходжень (чистих грошових потоків), які генеруватиме проект у прогнозному періоді t;
- CoFt – виражена в грошових одиницях величина грошових витрат на проект у прогнозному періоді t;
- d – ставка дисконтування (коефіцієнт);
- n – період, протягом якого забезпечується самоокупність проекту.

Більш детально інформація щодо розрахунків описана в розділі IV вищезазначеного Порядку.

Проект слід вважати таким, що відповідає критерію фінансової самоокупності, якщо **значення NPV > 0**. Для таких проектів необхідно провести оцінку фінансового стану бенефіціара.

Бенефіціар, в поточному контексті, це – організація, яка отримує кошти на реалізацію проекту (організація, яка буде сплачувати за виконання робіт в процесі реалізації).



Оцінка фінансового стану бенефіціара здійснюється шляхом присвоєння йому класу залежно від значення інтегрального показника фінансового стану. Методичною основою визначення інтегрального показника фінансового стану є метод багатофакторного дискримінантного аналізу, алгоритм якого має такий вигляд:

$$Z = a_1 K_1 + a_2 K_2 + a_3 K_3 + a_4 K_4 + a_5 K_5 + a_n K_n - a_0$$

де:

- $Z$  - інтегральний показник фінансового стану бенефіціара;
- $K_1, K_2 \dots K_n$  - фінансові коефіцієнти, що визначаються на підставі даних фінансової звітності бенефіціара;
- $a_1, a_2 \dots a_n$  - параметри дискримінантної моделі, що визначаються з урахуванням вагомості та розрядності фінансових коефіцієнтів;
- $A_0$  - вільний член дискримінантної моделі.

Детальна інформація про розрахунок інтегрального показника оцінки фінансового стану бенефіціара описана в пунктах 1-7, розділу II вищезазначеного Порядку.

Висновок про якість фінансового стану бенефіціара робиться на основі присвоєння йому класу згідно з Інтерпретацією значень інтегрального показника фінансового стану бенефіціара для великих та середніх підприємств (додаток 6 вищезгаданого Порядку) і для малих підприємств (додаток 7 вищезгаданого Порядку). Шкала класифікації розроблена на основі значень інтегрального показника фінансового стану та з урахуванням ймовірності невиконання позичальником взятих зобов'язань. Класи за рівнем фінансового стану слід інтерпретувати таким чином:

|               |                                                                                               |
|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Клас 1</b> | Високий рівень спроможності виконувати зобов'язання та найменша ймовірність дефолту           |
| <b>Клас 2</b> | Достатній рівень спроможності виконувати свої зобов'язання та незначна ймовірність дефолту    |
| <b>Клас 3</b> | Нижче середнього рівня спроможності виконувати зобов'язання                                   |
| <b>Клас 4</b> | Фінансовий стан бенефіціара є нестабільний і свідчить про наявність ознак неплатоспроможності |
| <b>Клас 5</b> | Високий рівень ймовірності дефолту                                                            |

При підготовці висновків щодо рівня фінансового стану бенефіціара враховують значення інтегрального показника за останній аналізований період. У разі неможливості здійснення однозначних висновків на основі значення інтегрального

показника за останній аналізований період проводиться аналіз звітності за попередні періоди. Рішення приймається, виходячи з усередненого значення інтегрального показника фінансового стану за три останніх календарних роки.

## 5. Визначити джерела і механізми фінансового забезпечення проекту

Мета цього кроку – попередньо оцінити, які джерела та механізми фінансового забезпечення можуть бути застосовані для підготовки та реалізації проекту.

Звертаємо увагу, що всі вимоги щодо визначення джерел та механізмів фінансового забезпечення описано в наказі №131 Міністерства фінансів України “Про затвердження Методики визначення джерел і механізмів фінансового забезпечення публічних інвестиційних проектів та програм публічних інвестицій” від 28.02.2025.

Ця методика **є обов’язковою для ознайомлення та застосування** усіма ініціаторами публічних інвестиційних проектів під час підготовки фінансового обґрунтування. В подальшому, при оцінці проектів, якість зазначеної інформації буде перевірятись відповідно до вказаної методики.

Зазначена методика описує:

- принципи фінансового забезпечення та визначення джерел і механізмів фінансового забезпечення;
- правила визначення джерел і механізмів фінансового забезпечення підготовки проектів;
- правила визначення джерел і механізмів фінансового забезпечення реалізації проектів та програм;
- критерії невідкладності проектів та програм;
- перелік можливих джерел і механізмів фінансового забезпечення реалізації проектів та програм залежно від їх характеристик на державному та місцевому (регіональному) рівнях.

Далі в тексті наведено скорочену інформацію з методики, що описує ключові аспекти визначення джерел та механізмів фінансування.

Використовуючи рекомендації з вищезазначеної методики, на рівні попереднього інвестиційного ТЕО необхідно:

1. Визначити джерела та механізми фінансового забезпечення, які можливо залучити **на етапі підготовки** проекту, із зазначенням відсотку фінансування з кожного джерела.

Визначення джерела і механізму фінансового забезпечення підготовки проекту здійснюється у такій послідовності:

- 1) **Власні надходження (кошти) ініціатора проекту.** Проект в першу чергу аналізується на предмет можливості фінансового забезпечення його підготовки за рахунок власних коштів підприємств, установ, організацій та власних надходжень бюджетних установ.
- 2) **Програми підготовки проектів, програми міжнародної технічної допомоги** (далі – МТД) та **інші безповоротні джерела** не заборонені законодавством України (відмінні від бюджетних коштів). Для визначення можливості залучення таких коштів у рамках фінансового обґрунтування на етапі попереднього інвестиційного ТЕО проекту слід провести аналіз відповідності проекту критеріям зазначених джерел і механізмів їх фінансового забезпечення. За наявності попередніх домовленостей щодо залучення фінансування за рахунок програм МТД або інших джерел, ця інформація має бути включена до фінансового обґрунтування разом з відповідними підтверджуючими документами (листи про наміри, меморандуми про співпрацю, попередні погодження з донорами тощо).
- 3) **Бюджетні кошти** (крім власних надходжень бюджетних установ).

Проекти **державного рівня**, які розглядаються на предмет отримання коштів на його підготовку з державного бюджету, мають пройти перевірку на предмет відповідності критеріям фінансового забезпечення їх підготовки за рахунок коштів Державного фонду регіонального розвитку (далі – ДФРР), державних цільових фондів або інших коштів спеціального фонду державного бюджету. Висновок про відповідність таким критеріям має бути включено ініціатором проекту у фінансове обґрунтування.

У разі відсутності достатнього обсягу фінансового забезпечення із зазначених фондів або невідповідності проекту заходам або критеріям надання фінансового забезпечення за рахунок їх коштів, може бути розглянута можливість фінансового забезпечення підготовки такого проекту за рахунок коштів **загального фонду державного бюджету**. Обґрунтування обрання такого джерела і механізму фінансового забезпечення підготовки проекту також має бути зазначено у фінансовому обґрунтуванні проекту.

Проекти **на регіональному та місцевому рівнях**, які розглядаються на предмет отримання коштів на його підготовку з місцевого бюджету, мають пройти перевірку місцевим фінансовим органом щодо його відповідності характеристикам проекту, відображеним в переліку можливих джерел і механізмів фінансового забезпечення підготовки

проектів або програм на місцевому (регіональному) рівні відповідно до додатка 2 до Методики Мінфіну.

Фінансове забезпечення підготовки проекту за рахунок державного бюджету або місцевого бюджету здійснюється виключно щодо проектів, включених до єдиного проектного портфеля публічних інвестицій держави / єдиного проектного портфеля публічних інвестицій регіону (територіальної громади) відповідно.

2. Визначити джерела та механізми фінансового забезпечення, які можливо залучити **на етапі реалізації проекту**, із зазначенням відсотку фінансування з кожного джерела.

Фінансове забезпечення реалізації проектів може здійснюватись за рахунок:

- приватного фінансування;
- боргового фінансування;
- грантового фінансового забезпечення;
- прямого бюджетного фінансування.

Переліки можливих джерел і механізмів фінансового забезпечення підготовки та реалізації проектів залежно від- характеристик проектів на державному, місцевому та регіональному рівнях наведені у додатку 2 до Методики Мінфіну.

Якщо проект не має затвердженого фінансування для його реалізації або наявного фінансування недостатньо, має бути застосована процедура визначення джерела і механізму фінансового забезпечення реалізації проекту у такій послідовності:

- 1) перевірка невідкладності проекту;
- 2) визначення доцільності залучення приватного фінансування для фінансового забезпечення реалізації проектів\*;
- 3) визначення доцільності залучення боргового фінансування для фінансового забезпечення реалізації проектів;
- 4) визначення можливості грантового фінансового забезпечення реалізації проекту;
- 5) визначення доцільності фінансування реалізації проекту за рахунок державного бюджету.

*\* Можливість залучення приватного фінансування для фінансового забезпечення реалізації проектів обов'язково розглядається для всіх проектів у першу чергу.*

*Залучення фінансування через механізм концесії чи ДПП вважається доцільним у разі якщо проект відповідає характеристикам проекту, зазначеним для*

*відповідного джерела і механізму забезпечення його фінансування у додатку 2 вищезазначеної Методики.*

3. Підготувати **фінансове обґрунтування** обраних джерел та механізмів фінансування (у вигляді окремого документа).

Обґрунтування обсягів необхідного фінансування має бути підтверджене відповідними розрахунками, враховувати вартість підготовки та реалізації проекту, містити інформацію про підтверджені джерела і механізми повного або часткового фінансового забезпечення проекту, а також обсяг фінансування, який ще не забезпечений наявними джерелами, із зазначенням потенційних джерел і механізмів забезпечення фінансування, визначених відповідно до методики Мінфіну.

У разі, якщо ініціатором проекту є суб'єкт господарювання, в обґрунтуванні надаються пояснення, чому проект не може бути реалізований за рахунок власних коштів такого суб'єкта.

## **6. Проаналізувати придатність проекту для реалізації через механізм державно-приватного партнерства**

Окремо при визначенні доцільності залучення приватного фінансування для фінансового забезпечення реалізації проектів, за умови, якщо сфера проекту передбачає застосування державно-приватного партнерства (далі - ДПП), слід зазначити результати **аналізу придатності проекту** для реалізації через механізм державно-приватного партнерства, та зазначити чи наявні потенційні приватні інвестори, зацікавлені у можливості реалізації проекту у форматі ДПП.

**Державно-приватне партнерство** - це інструмент, який дозволяє державі реалізовувати важливі інфраструктурні та соціальні проекти разом із приватним сектором, розподіляючи ризики, ресурси та відповідальність.

Переваги ДПП:

- **Залучення приватного фінансування.** ДПП дозволяє реалізувати проекти, які держава не може профінансувати самостійно через обмежений бюджет. Приватний партнер вкладає кошти, а держава поступово компенсує або надає доступ до об'єкта.
- **Підвищення якості послуг.** Приватний сектор часто має кращі управлінські практики, технології та мотивацію до ефективності. Це сприяє покращенню якості освіти, медицини, транспорту, ЖКГ тощо.

- **Оптимізація витрат протягом життєвого циклу.** ДПП враховує експлуатацію, обслуговування, модернізацію – не лише будівництво. Це дозволяє зменшити витрати на весь період функціонування об'єкта.
- **Розподіл ризиків.** Держава передає частину ризиків (будівництво, попит, експлуатація) приватному партнеру. Це зменшує навантаження на бюджет і стимулює ефективність.
- **Прозорість і контроль.** ДПП реалізується через конкурс, договір, моніторинг – це не приватизація, а партнерство. Держава зберігає контроль над стратегічними активами.

Сфери застосування державно-приватного партнерства визначаються положеннями статті 4 Закону України “Про державно-приватне партнерство”.

Доцільності залучення приватного фінансування для фінансового забезпечення реалізації проектів може бути визначено на підставі таких факторів:

- проект є економічно доцільним:
  - запропоновані технічні рішення та результативні показники є адекватними з огляду на проблеми, які існують;
  - вигоди проекту для суспільства є вищими, ніж економічні витрати на його реалізацію;
  - передбачувані в рамках проекту витрати є прийнятними та обґрунтованими у порівнянні з подібними проектами, що були реалізовані в Україні або інших країнах світу;
  - існуючий та прогнозований попит на товари (роботи, послуги), що вироблятимуться (виконуватимуться, надаватимуться) в рамках проекту, є обґрунтованим (попередньо);
  - потенційні ризики та заходи для їх мінімізації/пом'якшення у реалізації проекту визначені, включаючи орієнтовні етапи їх здійснення;
- проект є потенційно комерційно здійсненим у разі його реалізації на умовах державно-приватного партнерства:
  - потенційний приватний партнер може бути заінтересований у реалізації проекту, що підтверджується результатами фінансового аналізу та попередньої оцінки ризиків;
  - проект демонструє можливості отримання очікуваного потенційним приватним партнером прибутку з урахуванням середніх показників прибутковості інвестицій у відповідній галузі;
- проект демонструє бюджетну здійсненність та цінову доступність – є прийнятним з точки зору бюджетних обмежень для органів державної влади (органів місцевого самоврядування) у випадку, якщо для його реалізації надаватиметься державна підтримка, та товари (роботи, послуги), що вироблятимуться (виконуватимуться, надаватимуться) в рамках проекту, є доступними для користувачів (споживачів), враховуючи їх платоспроможність (у випадку концесії);

- запропонований механізм реалізації проекту забезпечує найбільш ефективне використання коштів, що засвідчується такими факторами:
  - рівень ефективності використання коштів при реалізації проекту на умовах ДПП дозволяє обґрунтувати більш високі витрати на підготовку проекту у порівнянні з альтернативними варіантами реалізації проекту;
  - проект може бути привабливим для потенційних приватних партнерів, що забезпечить наявність попиту та більш високий рівень конкуренції під час проведення конкурсу;
  - у проекті визначено показники результативності та їх значення, які повинні бути досягнуті в рамках його реалізації;
  - доходи проекту базуються на прогнозі попиту на товари (роботи, послуги), що вироблятимуться (виконуватимуться, надаватимуться) в рамках проекту (з урахуванням оцінки платоспроможного попиту та оцінки його цінової еластичності) та/або показниках результативності;
  - надані достатні обґрунтування, що дають змогу попередньо підтримати потенційну придатність механізму державно-приватного партнерства для реалізації проекту та запропонувати варіант державно-приватного партнерства як кращу альтернативу;
  - запропонована форма здійснення державно-приватного партнерства є прийнятною та реалістичною;
  - ризики реалізації проекту ідентифіковані, попередньо оцінені та розподілені за допомогою ефективних планів щодо мінімізації ризиків.

## Управлінське обґрунтування

Управлінське обґрунтування на етапі попереднього інвестиційного ТЕО демонструє рівень професійної готовності до реалізації проекту, з урахуванням наявних ресурсів і потенційних ризиків, що можуть виникнути під час його підготовки. Незважаючи на те, що проект ще перебуває на ранній стадії розробки, опрацювання цього обґрунтування дає змогу заздалегідь продумати низку важливих аспектів, зокрема:

- **попередню структуру команди управління проектом**, включно з визначенням основних ролей та зон відповідальності її учасників;
- **компетенції та експертизу**, наявні в команді ініціатора проекту для якісної підготовки та подальшої успішної реалізації проекту;
- потребу у **залученні зовнішніх фахівців** – радників, консультантів та експертів, із попередньою оцінкою витрат на оплату їхніх послуг;
- **основні ризики, пов'язані з підготовкою проекту** та підходи до їх ідентифікації, оцінки та управління ними.

Рекомендації щодо кожної дії під час розробки управлінського обґрунтування викладені нижче.

### 1. Визначити попередню структуру команди управління проектом

На етапі підготовки попереднього інвестиційного ТЕО ініціатору варто проаналізувати, хто може увійти до команди, яка працюватиме над проектом, а також продумати її організаційну структуру. Для різних проектів структура команди буде відрізнятися залежно від – рівня складності, масштабу та сфери діяльності.

Остаточне формування команди та визначення її структури відбуваються під час підготовки інвестиційного ТЕО. Але у разі підготовки складних та масштабних проектів доцільно приділити особливу увагу формуванню структури команди управління проектом вже на етапі попереднього інвестиційного ТЕО.

Далі наведені ключові елементи, які слід врахувати при визначенні структури команди управління проектом.

**Орган управління** – несе загальну відповідальність за виконання стратегічних планів розвитку на відповідному рівні (державному, регіональному, місцевому) через реалізацію проектів та програм, а також здійснює верхньорівневий контроль за ефективним і цільовим використанням залучених фінансових та інших ресурсів.

Для забезпечення верхньорівневої координації проектом, а також налагодження ефективної взаємодії між органом управління та ініціатором проекту може бути створена **робоча група**. Такий підхід є доцільним, насамперед, у випадку масштабних або складних проектів. Робоча група проекту, залежно від його сфери, може включати



в себе, наприклад, заступників керівника органу управління, керівників фінансового, юридичного, інвестиційного та інших профільних структурних підрозділів. Також до її складу можуть бути залучені представники інших органів, якщо це доцільно (наприклад, якщо необхідно врахувати екологічні чи соціальні питання).

На чолі робочої групи слід призначити **голову** – уповноважену особу, яка має достатній досвід, повноваження та вплив для представлення проекту всередині і за межами органу управління та підтримки його успішної реалізації.

*Приклад: керувати проектом з розбудови атомної електростанції найвірогідніше буде велика робоча група, до складу якої входитимуть представники декількох органів управління.*

Для невеликих простих проектів, де створення робочої групи є недоцільним, таку координаційно-дорадчу роль може виконувати представник (керівник) відповідного профільного структурного підрозділу.

*Приклад: для проектів у сфері освіти на місцевому рівні координаційну роль може виконувати керівник відділу освіти органу управління.*

Для підготовки та реалізації проекту потрібно сформувати **проектну команду**, яка буде забезпечувати підготовку техніко-економічних обґрунтувань. Проектна команда має бути сформована з фахівців, які мають відповідні компетенції та експертизу для опрацювання відповідних обґрунтувань.

Очолювати проектну команду має **керівник проекту**, який здійснює управління проектом та несе загальну відповідальність за його підготовку та реалізацію, а також забезпечує досягнення поставлених цілей та отримання вигід. У разі створення робочої групи, керівник проекту звітує перед її головою. Для ефективного виконання цієї ролі, керівник проекту має володіти достатнім професійним досвідом, управлінськими навичками та авторитетом у відповідній сфері.

До складу проектної команди, як правило, входять спеціалісти з технічної, юридичної, комерційної та фінансово-економічної сфер. Зазначені фахівці (**менеджери проекту**) можуть відповідати за виконання окремих елементів підготовки та реалізації проекту. Також слід визначити **відповідальну особу**, яка здійснюватиме безпосереднє внесення інформації про проект до системи DREAM.

Робоча група не замінює проектну команду, а доповнює її, виконуючи функцію стратегічного нагляду, міжвідомчої координації та оперативного вирішення питань, які виходять за межі компетенцій проектної команди. Водночас, проектна команда відповідає за підготовку технічної документації, аналітичну роботу, організацію консультацій та інші завдання, необхідні для розробки попереднього інвестиційного ТЕО проекту.

## 2. Оцінити наявність компетенцій та експертизи

Опрацювання техніко-економічних обґрунтувань на кожному з етапів потребує наявності відповідних компетенцій та експертизи для забезпечення якісної підготовки та подальшої реалізації проекту. Зазначені компетенції та експертиза можуть бути забезпечені власними силами ініціатора проекту, а можуть потребувати залучення зовнішніх спеціалістів.

Орієнтовний перелік компетенцій та експертизи, необхідних при опрацюванні техніко-економічних обґрунтувань:

|                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Стратегічне обґрунтування  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Формування обґрунтування проблеми та потреби;</li><li>• аналіз стратегічної доцільності проекту;</li><li>• аналіз попиту;</li><li>• аналіз відповідності ЦСР.</li></ul>                                                                       |
| Економічне обґрунтування   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Економічний аналіз;</li><li>• екологічна експертиза;</li><li>• соціальний та гендерний аналіз;</li><li>• технічна експертиза.</li></ul>                                                                                                       |
| Комерційне обґрунтування   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Аналіз ринкового середовища;</li><li>• аналіз доступних варіантів закупівель.</li></ul>                                                                                                                                                       |
| Фінансове обґрунтування    | <ul style="list-style-type: none"><li>• Фінансовий аналіз.</li></ul>                                                                                                                                                                                                                  |
| Управлінське обґрунтування | <ul style="list-style-type: none"><li>• Управління проектом;</li><li>• юридичний супровід;</li><li>• комунікація зі стейкхолдерами;</li><li>• робота з міжнародними фінансовими організаціями (МФО);</li><li>• консультації з громадськістю;</li><li>• управління ризиками.</li></ul> |

Наявність релевантного попереднього досвіду у реалізації подібних проектів у проектної команди може бути суттєвою перевагою та допоміжним фактором для ефективної організації процесів, управління ризиками та досягнення поставлених цілей.

У разі, якщо у ініціатора проекту недостатньо власних ресурсів – компетенцій та експертизи із запропонованого вище переліку, або проект має власну специфіку, яка потребує додаткової експертизи, слід розглянути можливість залучити **зовнішніх фахівців**.

Залучення зовнішніх фахівців – радників, консультантів, експертів може потребувати додаткових фінансових витрат. В цьому випадку варто **додати це до орієнтовної вартості проекту** шляхом оновлення відповідних розрахунків на фінансовому обґрунтуванні (якщо ці витрати ще не були там враховані).

Оцінка вартості роботи зовнішніх фахівців, зазвичай, залежить від рівня їх досвіду, складності та обсягу робіт, які мають бути виконані, тому здійснити точну оцінку вартості на цьому етапі досить важко. Водночас, для орієнтовної оцінки вартості можна пошукати схожі за обсягом роботи, які закуповувались через систему Prozorro, або запросити індикативну вартість від фахівців, які присутні на ринку та вже надавали схожі послуги.

 Додаткові рекомендації щодо розрахунку орієнтовної вартості робіт/послуг:

- оцінки вартості послуг в системі Prozorro є результатом проведеного конкурсу та є остаточною (мінімальною) вартістю, тому варто зробити коригування в бік збільшення вартості, щоб залучити якомога більшу кількість висококваліфікованих учасників ринку до конкурсу і забезпечення високого рівня конкуренції. Це можна зробити шляхом збільшення вартості послуг отриманих з системи Prozorro на 20-30%;
- індикативні оцінки отримані від безпосередніх учасників ринку скоріш за все будуть завищеними, оскільки учасники, зазвичай, не хочуть розкривати свої цінові пропозиції до проведення конкурсу. Тому такі оцінки мають бути взяті до уваги з урахуванням, що вартість буде визначатися в результаті конкурсу і може бути значно меншою.

Остаточну вартість рекомендується визначати залежно від специфіки підготовки проекту як середню вартість між фактичними завершеними конкурсами на платформі Prozorro та індикативними значеннями від учасників ринку.

Одним із можливих варіантів зовнішньої підтримки команди ініціатора проекту є **програми для підготовки проектів (PPF)** – спеціалізовані механізми або інституції, що надають технічну, методологічну та/або фінансову підтримку на ранніх етапах розробки публічних інвестиційних проектів. Така підтримка може охоплювати, зокрема:

- доопрацювання наявної документації щодо підготовки попереднього інвестиційного ТЕО;
- актуалізація наявної документації щодо підготовки інвестиційного ТЕО;
- актуалізація наявної документації щодо підготовки ПКД;
- розробка інвестиційного ТЕО;

- розробка ПКД;
- інші форми підтримки, які можуть бути визначені окремо залежно від потреб ініціатора проекту (*наприклад, фінансування супровідних досліджень, аналізу альтернатив, проведення консультацій тощо*).

### 3. Оцінити ризики для етапу підготовки проекту та сформувати план управління ними

На цьому кроці необхідно проаналізувати, які потенційні ризики можуть виникнути на етапі **підготовки проекту** та вплинути на нього. Ці ризики вже могли бути частково сформовані під час пропрацювання кожного з обґрунтувань попереднього інвестиційного ТЕО. Потрібно сформувати перелік ризиків та продумати план управління ними.

Кожен ризик повинен бути чітко ідентифікований та мати назву, тобто коротке, конкретне формулювання, що відображає його основну суть та дозволяє швидко ідентифікувати його серед інших. Залежно від природи та сфери впливу, ризики можуть бути класифіковані за різними категоріями. Основні з них, які варто опрацювати:

- **Політичні ризики.** Пов'язані з нестабільністю політичного середовища або змінами державної політики, які можуть ускладнити підготовку проекту. Зокрема, вони можуть ускладнити процеси узгодження управлінських рішень щодо впровадження проекту.

*Приклади: зміни в законодавстві, що регулює сферу [...]; політичні рішення, що змінюють законодавчі або нормативні вимоги; зміна політичного курсу або стратегічних пріоритетів держави, області чи громади.*

- **Економічні ризики.** Пов'язані зі змінами у макроекономічному середовищі, які можуть негативно вплинути на економічну доцільність, а також зниження його інвестиційної привабливості.

*Приклади: ризик зростання поточних витрат внаслідок волатильності цін на ринку товарів та послуг; зростання курсу гривні до іноземних валют – долара США та євро.*

- **Соціальні ризики.** Пов'язані з впливом соціального середовища на публічний інвестиційний проект.

*Приклади: нестача персоналу для надання послуг; негативна реакція працівників на зміни в організації послуг; зростання міграційних потоків.*

- **Технічні ризики.** Спричинені виникненням недоліків та помилок в технічних аспектах підготовки проекту.

*Приклади: можливі тривалі перерви в електропостачанні, відсутність електропостачання; втрата якісних характеристик основних засобів – ризик пошкодження/руйнування/знищення/виходу з ладу; виявлення помилок в технічній*

документації; невідповідність будівельних матеріалів вимогам проекту.

- **Екологічні ризики.** Пов'язані з можливим негативним впливом на навколишнє середовище, аварійністю, несприятливими метеорологічними умовами та кліматичними факторами тощо.

*Приклади: нові вимоги щодо охорони навколишнього середовища - оновлення законодавства чи підходів до оцінки рівня забруднення навколишнього середовища; витік шкідливих речовин у навколишнє середовище внаслідок пошкодження обладнання.*

- **Ринкові ризики.** Пов'язані з відсутністю ринкового інтересу до проекту.

*Приклади: недостатня кількість або відсутність постачальників/підрядників для визначених предметів закупівель проекту; недотримання термінів поставки обладнання тощо.*

- **Фінансові ризики.** Пов'язані зі змінами в умовах та обсягах фінансування.

*Приклади: недостатні обсяги фінансування, зростання бюджету проекту через зростання цін на складові проекту, непередбачувані додаткові витрати тощо.*

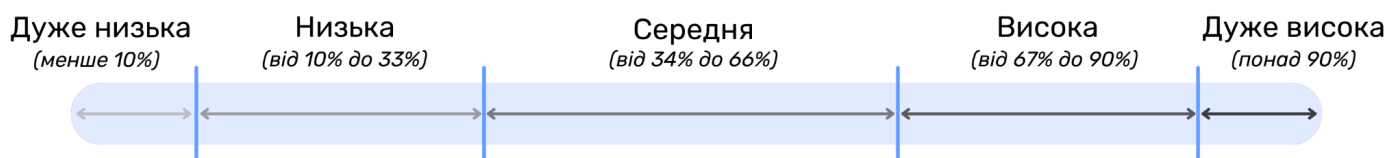
- **Операційні ризики.** Пов'язані з порушенням внутрішніх процесів підготовки проекту, управління ресурсами, персоналом та технологіями.

*Приклади: недостатня кваліфікація персоналу; швидке застарівання технологій; затримки у постачанні будівельних матеріалів; рівень попиту нижчий/вищий ніж очікувалось тощо.*

Кожен ризик слід оцінити з точки зору ймовірності його настання та ступеню впливу, а також продумати заходи, необхідні для мінімізації кожного з них.

Отже **ймовірність** - це оцінка можливості настання небажаної або негативної події, яка визначає, наскільки можливо, що певний ризик матеріалізується.

Нижче наведена шкала ймовірності виникнення ризику:



- **Дуже низька** ймовірність настання ризику описує ризик як незначний, оскільки його вплив є мінімальним або майже неможливим в умовах впровадження ПІП.
- **Низька** ймовірність - ризик вважається мінімальним, оскільки його вплив на реалізацію ПІП є незначним і може бути зведений до мінімуму за допомогою проведення моніторингу та впровадження профілактичних заходів.
- **Середня** ймовірність - ризик вважається контрольованим, оскільки його реалізація можлива лише за певних обставин.

- **Висока** ймовірність - ризик вважається суттєвим, оскільки його настання є у більшості з розглянутих сценаріїв і може призвести до істотних затримок або змін у впровадженні ПІП.
- **Дуже висока** - ризик вважається критичним, оскільки його реалізація є майже неминучою та матиме суттєвий вплив на впровадження ПІП, що вимагатиме негайного реагування.

Окрім ймовірності настання, для кожного ризику оцінюється також **ступінь** - це показник, який відображає рівень загрози, пов'язаної з конкретним ризиком. Він враховує не тільки ймовірність настання ризику, але й серйозність (або вплив) його наслідків. Ступінь ризику часто використовують для пріоритизації ризиків і визначення того, на які ризики слід звернути найбільшу увагу та які заходи варто вжити для їх мінімізації. Для оцінки ступеню ризику також використовують шкалу, що включає п'ять рівнів - від дуже низького до дуже високого ступеня.

Використовуючи значення ймовірності виникнення ризику та ступеню впливу конкретного ризику на ПІП можна застосувати матрицю, яка допоможе визначити значущість кожного ризику. Матриця оцінки значущості ризиків дає можливість систематизувати потенційні ризики за рівнем їх критичності у процесі впровадження ПІП.

Матриця оцінки значущості ризиків:

| Значення             |                    |   | Ступінь впливу на проект |               |                |               |                    |
|----------------------|--------------------|---|--------------------------|---------------|----------------|---------------|--------------------|
|                      |                    |   | <i>Дуже низька</i>       | <i>Низька</i> | <i>Середня</i> | <i>Висока</i> | <i>Дуже висока</i> |
|                      |                    |   | 1                        | 2             | 3              | 4             | 5                  |
| Ймовірність настання | <i>Дуже низька</i> | 1 | 1                        | 2             | 3              | 4             | 5                  |
|                      | <i>Низька</i>      | 2 | 2                        | 4             | 6              | 8             | 10                 |
|                      | <i>Середня</i>     | 3 | 3                        | 6             | 9              | 12            | 15                 |
|                      | <i>Висока</i>      | 4 | 4                        | 8             | 12             | 16            | 20                 |
|                      | <i>Дуже висока</i> | 5 | 5                        | 10            | 15             | 20            | 25                 |

Залежно від того, яке значення присвоєно для ризику, рекомендується виконати такі дії:

- **Значення 1-2** (зелений колір) - ризики вважаються незначними, що не потребують конкретних дій, достатньо верхньорівневого відстеження.

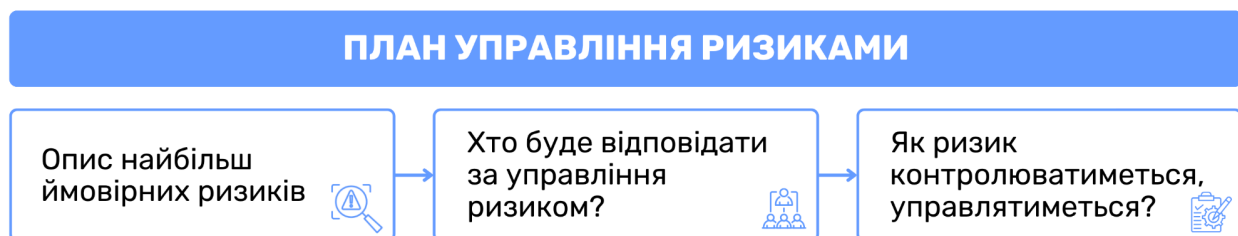
- **Значення 3–8** (жовтий колір) – помірні ризики для яких слід розглянути можливість запровадження заходів контролю.
- **Значення 9–12** (помаранчевий колір) – важливі ризики, які потребують включення заходів контролю або заходів з пом'якшення впливу в підготовку проекту та відстежувати всі змінні, які пов'язані з такими заходами.
- **Значення 15–25** (червоний колір) – критичні ризики, які потребують розгляду зміни ключових рішень щодо проекту, що дозволить уникнути ризику, або вжиття активних заходів, які дозволять уникнути або зменшити вплив ризику – без цього проект не слід розпочинати.

Заходи, які можуть зменшити вплив ризиків на проект, можна класифікувати на:

- **заходи контролю** – дії, спрямовані на зменшення ймовірності настання ризику.  
*Приклад: якщо територія, де планується будівництво, має ризик затоплення, будівництво захисного земляного валу допомагає запобігти затопленню будівельного майданчика;*
- **заходи з пом'якшення наслідків** – дії, спрямовані на зменшення впливу ризику, якщо він все ж настане.  
*Приклад: у разі страйку працівників постачальника, наявність запасу матеріалів дає змогу продовжувати роботи без зупинок.*

Деякі з таких заходів можуть потребувати додаткових витрат, тому слід оцінити їх вартість. Якщо такі витрати є економічно обґрунтованими, їх необхідно врахувати в орієнтовній вартості проекту на фінансовому обґрунтуванні.

На цьому етапі вже можна сформулювати початковий план управління ризиками ПІП:



## Визначення пріоритетних альтернативних рішень

Проведені передінвестиційні дослідження на попередньому інвестиційному ТЕО дають можливість оцінити та порівняти різні альтернативні рішення між собою та об'єктивно і обґрунтовано визначити - з яким одним або кількома альтернативними рішеннями ініціатор передбачає продовження підготовки проекту, а які є нездійсненими, або явно гіршими ніж інші.

Процес оцінювання та порівняння може відрізнятись залежно від складності та специфіки проекту, при цьому, як вже зазначалось на кроці "Аналіз технічних рішень" економічного обґрунтування, рекомендовано використовувати критичні фактори успіху.

На цьому етапі слід провести оцінювання кожного фактору з урахуванням ваги кожного КФУ та балів оцінки відповідності КФУ для кожного рішення, наприклад:

| КФУ                          | Вага КФУ (%) | Технічне рішення 1<br>(бал) | Технічне рішення 2<br>(бал) | Технічне рішення 3<br>(бал) |
|------------------------------|--------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| Стратегічна відповідність    | 40           | 3                           | 1                           | 3                           |
| Співвідношення "ціна-якість" | 30           | 3                           | 2                           | 2                           |
| Тривалість                   | 10           | 2                           | 0                           | 1                           |
| Комерційна реалістичність    | 20           | 2                           | 2                           | 2                           |

Розрахунок оцінки для кожного рішення може бути здійснено за формулою:

$$(Вага\ КФУ_1 * бал) + (Вага\ КФУ_2 * бал) + (Вага\ КФУ_3 * бал) + (...) = \\ = \text{Загальний бал оцінки рішення}$$

Для наведеного прикладу розрахунок може виглядати таким чином:

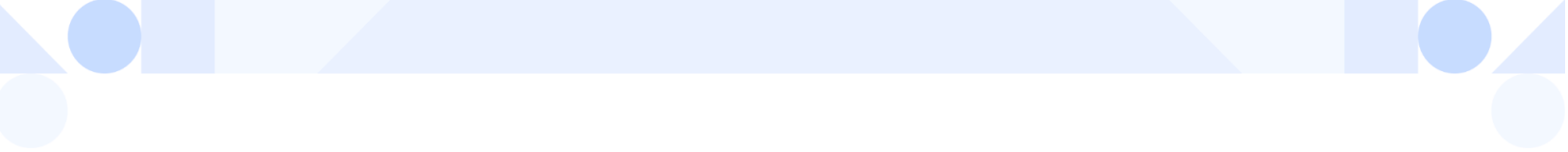
Технічне рішення 1.  $(40*3)+(30*3)+(10*2)+(20*1)=250$

Технічне рішення 2.  $(40*1)+(30*2)+(10*0)+(20*2)=140$

Технічне рішення 3.  $(40*3)+(30*2)+(10*1)+(20*2)=230$

На підставі розрахунку ініціатор проекту може зробити висновки про потенційно **сильні** та **слабкі** рішення, та вибрати ті (те) з якими він буде переходити на опрацювання інвестиційного ТЕО. При цьому важливо розуміти, що найвищий бал не





завжди свідчить, що дане рішення має бути обрано. Рішення, які демонструють схожі результати, можуть потребувати додаткових досліджень на етапі інвестиційного ТЕО.

## Завершення підготовки попереднього інвестиційного ТЕО і наступні кроки ініціатора проекту

Після вибору одного або декількох альтернативних рішень, робота над попереднім інвестиційним ТЕО вважається завершеною. На подальші дії ініціатора проекту впливають такі аспекти:

| Орієнтовна вартість проекту*            | Умови фінансування підготовки інвестиційного ТЕО                               | Подальші кроки                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Вартість не перевищує <b>50 млн грн</b> | Фінансування за рахунок публічних коштів не передбачено                        | <b>Розробка інвестиційного ТЕО</b><br>Ініціатор переходить до розробки інвестиційного ТЕО (без проведення оцінки попереднього інвестиційного ТЕО). Для таких проектів інвестиційне ТЕО має спрощений шлях і передбачає розробку власними силами ініціатора, детальніше описано в <u>розділі "Інвестиційне ТЕО для проектів до 50 млн грн"</u> |
| Вартість вище <b>50 млн грн</b>         | Є спроможність виконати підготовку власними силами, без залучення фінансування | <b>Розробка інвестиційного ТЕО</b><br>Ініціатор може відразу переходити до розробки інвестиційного ТЕО (без проходження оцінки), що описано в <u>розділі "Інвестиційне ТЕО для проектів більше 50 млн грн"</u>                                                                                                                                |
|                                         | Є власні (не бюджетні) кошти на підготовку інвестиційного ТЕО                  | <b>Розробка інвестиційного ТЕО</b><br>Ініціатор може відразу переходити до розробки інвестиційного ТЕО (без проходження оцінки), що описано в <u>розділі "Інвестиційне ТЕО для проектів більше 50 млн грн"</u>                                                                                                                                |
|                                         | Є потреба в бюджетних (публічних) коштах                                       | <b>Оцінка</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Проект має пройти галузеву (секторальну) оцінку. Успішна оцінка призведе до додавання проекту в секторальний портфель.</li> <li>2. Власник секторального портфеля, залежно від потреб, може:</li> </ol>                                                                               |

|  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|--|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  | <p>2.1. Подати проект на проходження експертної оцінки. Успішна оцінка, за умови схвалення проекту стратегічною/місцевою інвестиційною радою, призведе до додавання проекту до ЄПП відповідного рівня.</p> <p>2.2. Подати проект на відбір у програму публічного інвестування.</p> <p><b>Розробки інвестиційного ТЕО</b><br/>Після отримання коштів на підготовку інвестиційного ТЕО, проект може переходити до його розробки, правила якої описані в <u>розділі "Інвестиційне ТЕО для проектів більше 50 млн грн."</u></p> |
|--|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

*\*Якщо для проекту опрацьовується декілька альтернативних технічних рішень, та хоч одне з них має орієнтовну вартість більш ніж 50 млн грн, подальші кроки відбуваються за сценарієм "Вартість вище 50 млн грн".*

Ініціаторам, чиї проекти будуть проходити оцінку, варто розуміти її ключові аспекти.

1. **Скринінг.** Передбачає **автоматичну** (через систему DREAM) попередню оцінку відповідності критеріям напряму публічного інвестування відповідної галузі (сектору), визначеним відповідно до галузевих (секторальних) стратегій. За результатами скринінгу можливі два варіанти подальших дій:
  - у разі **відповідності** критеріям напряму інвестування проект переходить до наступного етапу оцінювання, а саме до галузевої (секторальної) оцінки;
  - у разі **невідповідності** критеріям напряму інвестування проект не допускається до подальшого оцінювання та проходження галузевої (секторальної) оцінки.
2. **Галузева (секторальна) оцінка** проводиться відповідальним департаментом/відділом/ фахівцем, які є власником секторального портфеля в тій галузі економіки, в якій планується реалізація проекту.

Оцінка передбачає перевірку стратегічної доцільності проекту - тобто відповідності проекту цілям та завданням стратегічних документів державного планування, цілям напряму публічного інвестування відповідної галузі (сектору) та цілей проекту критеріям напряму публічного інвестування відповідної галузі (сектору).

Результатом успішної оцінки буде **включення проекту до галузевого (секторального) портфеля** відповідного рівня.

Після включення проекту до галузевого (секторального) проектного портфеля відповідного рівня, міністерством (на державному рівні) або структурним підрозділом (на рівні регіону, громади), відповідальними за формування такого портфеля, приймається рішення про подання такого проекту на експертну оцінку.

3. **Експертна оцінка** проводиться структурними підрозділами (на рівні регіону/громади), які відповідають за виконання функцій з управління публічними інвестиціями, фінансову політику, політику у сфері благоустрою та інфраструктури і охорони навколишнього природного середовища в межах їх повноважень, або міністерствами - Мінекономіки, Мінфін та Мінрозвитку (на державному рівні).

Оцінка проекту передбачає перевірку інформації, надану в кожному обґрунтуванні, при цьому проект отримує бали, які визначають його **рівень зрілості (project maturity)** - тобто ступінь підготовленості, обґрунтованості та деталізації проекту.

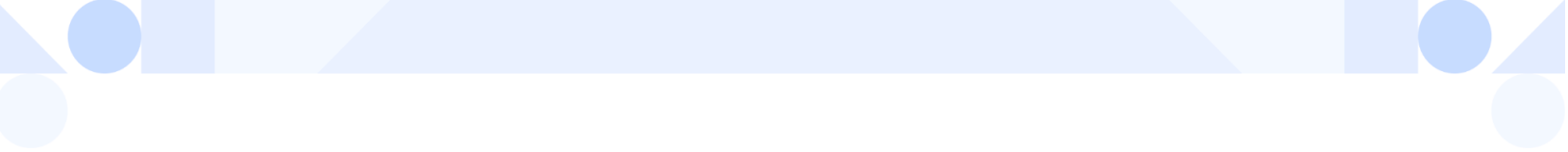
Результатом успішної експертної оцінки є включення проекту до **єдиного проектного портфеля** відповідного рівня (держави/регіону/громади), після **схвалення Стратегічною інвестиційною радою/місцевою інвестиційною радою**.

Якщо під час експертної оцінки буде виявлено:

- невідповідність цілей проекту - цілям та завданням стратегічних документів державного планування;
- невідповідність цілей проекту - цілям напряму публічного інвестування у відповідній галузі (секторі);
- неузгодженість цілей проекту з критеріями напряму публічного інвестування у відповідній галузі (секторі);
- не враховані методичні рекомендації Мінфіну при розрахунку орієнтовної вартості проекту в частині визначення обсягів витрат для підготовки, реалізації, експлуатації і завершення проекту та/або формуванні (розрахунку) детального кошторису з урахуванням усіх категорій витрат, необхідних для реалізації проекту;

проект не буде направлено на розгляд стратегічної інвестиційної/місцевої інвестиційної ради для включення в ЄПП (але залишаться в секторальному портфелі).

Факт того, що проект було додано до ЄПП, не гарантує 100% виділення фінансування. Це свідчить про важливість та пріоритетність для громади/регіону/держави, і фокусують увагу потенційних інвесторів та донорів.



При цьому, навіть якщо проект додано в ЄПП, ініціатор може продовжувати паралельно шукати можливості для залучення зовнішнього фінансування і використовувати статус “проект в ЄПП”, як підтвердження стратегічної доцільності і обґрунтованості проекту.

## ІНВЕСТИЦІЙНЕ ТЕО ДЛЯ ПРОЕКТІВ З ОРІЄНТОВНОЮ ВАРТІСТЮ ДО 50 МЛН ГРН

Інвестиційне ТЕО для проектів з орієнтовною вартістю до 50 млн грн\* передбачає перегляд, актуалізацію та доповнення інформації, підготовленої на етапі попереднього інвестиційного ТЕО в розрізі трьох обґрунтувань:



*\*Якщо для проекту опрацьовується декілька альтернативних технічних рішення, та хоч одне з них має орієнтовну вартість більш ніж 50 млн грн, подальші кроки відбуваються за шляхом "Інвестиційне ТЕО для проектів з орієнтовною вартістю більше 50 млн грн".*

Підготовка інвестиційного ТЕО для проектів до 50 млн грн має відбуватись власними силами ініціатора проекту, без залучення публічних коштів.

## Економічне обґрунтування (проекти до 50 млн грн)

Метою економічного обґрунтування на етапі інвестиційного ТЕО є проведення детального економічного аналізу варіантів рішень, визначених на етапі попереднього інвестиційного ТЕО, за готовності, визначення "бажаного" варіанту рішення для реалізації проекту.

Далі надані рекомендації щодо опрацювання складових економічного обґрунтування.

### 1. Деталізувати альтернативні технічні рішення

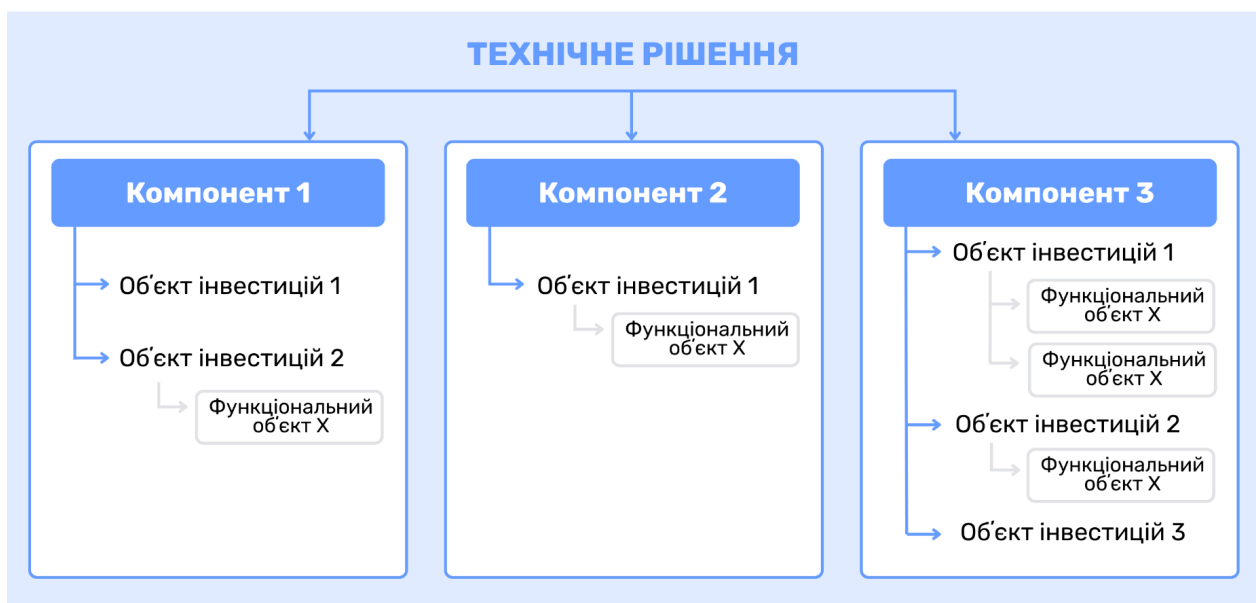
За потреби на цьому етапі є можливість актуалізувати орієнтовну вартість технічного рішення, якщо в процесі проведення досліджень стало відомо про додаткові витрати, які потребує проект, в розрізі категорій:

- підготовка проекту (передінвестиційні витрати);
- реалізація проекту (інвестиційні витрати);
- експлуатація проекту (операційні витрати);
- закриття проекту (для тих проектів, де це доцільно).

Деталізація технічного рішення передбачає визначення його складових, зокрема:

- компонентів;
- об'єктів інвестування в складі компоненту;
- функціональних об'єктів в складі об'єкта інвестування.

Приклад структури технічного рішення:



Якісна деталізація – це можливість гнучко компонувати проект під його особливості або потреби. Далі детальніше про кожен складову технічного рішення.

**Компоненти.** В першу чергу, необхідно визначити, з яких компонентів буде складатись технічне рішення. Залежно від- масштабу та складності проекту, це може бути один чи кілька компонентів.

Визначення компонентів може здійснюватись за такими принципами:

- **Етапність виконання робіт.** Якщо проект передбачає декілька етапів (черг) реалізації (з розробкою окремих пакетів проектно-кошторисної документації), їх можна виокремити різними компонентами.  
*Наприклад, проект з будівництва 3 корпусів реабілітаційного центру планується реалізовувати в три етапи, відповідно, може бути визначено три компоненти.*
- **Різні виконавці.** Якщо ініціатору потрібно призначити різних виконавців, відповідальними за реалізацію певної частини проекту, це може бути підставою для виокремлення компонентів.  
*Наприклад, проект з будівництва 3 корпусів реабілітаційного центру передбачає капітальний ремонт автомобільної дороги, відповідальним за реалізацію якого визначена організація, відмінна від ініціатора проекту.*
- **Залучення фінансування.** Визначення окремих компонентів проекту для залучення фінансування на кожен з них окремо.  
*Наприклад, донор може спеціалізуватись на фінансуванні певного виду робіт, типу обладнання тощо, тож, визначений компонент можна використовувати для пошуку донорського фінансування.*

Прийняття рішення щодо кількості компонентів та принципів їх формування приймається ініціатором. Проект, для якого відсутня необхідність виокремлення декількох компонентів, може складатись з одного, який відповідає предмету самого проекту.

Для кожного компоненту також визначається його **вартість**, яка складається із суми всіх статей витрат, запланованих в рамках кожного компоненту.

В подальшому, на етапі реалізації проекту, для кожного компоненту будуть зазначатись контрактні процеси.

**Об'єкт інвестування.** Наступним кроком є зазначення в рамках кожного компоненту одного чи кількох об'єктів інвестування – фізичних (матеріальних) або нематеріальних складових компонентів рішення (будівля, обладнання, послуга тощо), на яку планується спрямування коштів.



Кожен об'єкт інвестування має бути класифікований:

- відповідно до економічної класифікації видатків бюджету (КЕКВ) для подальшої структурованої підготовки характеристик кожного об'єкта;
- за єдиним закупівельним словником ДК 021:2015 - для визначення предмету закупівлі (товарів, робіт та послуг).

Об'єкт інвестування може виконувати як "тверду" функцію (будівництво, реконструкцію, обладнання тощо), так і "м'яку" функцію (навчання, підвищення кваліфікації, проведення заходів тощо).

До **"твердих" об'єктів інвестування** відносяться ті, що класифіковані як 3120, 3130, 3140 клас за КЕКВ (капітальні видатки, пов'язані з будівництвом). Для таких об'єктів необхідно зазначити (за наявності):

- функціональний об'єкт (об'єкти), з яким пов'язаний об'єкт інвестування;
- кадастровий номер земельної ділянки (ділянок), на якій планується реалізація об'єкта інвестування;
- номер завдання на проектування в ЄДЕССБ.

До **"м'яких" об'єктів інвестування** відносяться ті, що класифіковані за будь-яким класом за КЕКВ, крім - 3120, 3130, 3140 (капітальні видатки, пов'язані з будівництвом). Для таких об'єктів зазначається:

- детальний опис об'єкта інвестування та етапів його реалізації;
- мета, яку планується досягти після реалізації цього об'єкта інвестування;
- очікувані результати, яких буде досягнуто після реалізації цього об'єкта інвестування;
- географія об'єкта інвестування.

**Функціональний об'єкт**, якщо він був зазначений в межах "твердого" об'єкта інвестування, це фізичний об'єкт, для якого потрібно зазначити таку інформацію:

- інформація про пошкодження об'єкта у зв'язку з російською агресією, за наявності - код з РПЗМ;
- клас функціонального об'єкта за класифікацією будівель і споруд НК 018:2023;
- організація - балансоутримувач об'єкта;
- географія розташування об'єкта.

## **2. Проаналізувати проект щодо чутливості до соціальних змін та продуктивність праці**

**Соціальні зміни** - це трансформації в суспільстві, які можуть вплинути на реалізацію проекту, наприклад:

- зміна демографічної структури (старіння населення, міграція);
- зміна поведінки споживачів (цифровізація, екологічна свідомість);

- зростання потреб у соціальних послугах (медицина, освіта);
- політичні та нормативні зміни (реформи, децентралізація);
- зміна цінностей (інклюзія, гендерна рівність, доступність).

Аналіз чутливості до соціальних змін передбачає оцінку в наступних площинах:

- вплив соціальної складової на проект, а саме – як соціальні фактори (зміни в демографії, поведінці, потребах, політиці, культурі) можуть вплинути на ключові параметри проекту (попит, витрати, ефективність, ризики);
- вплив проекту на соціальну складову, а саме – як проект (технічні рішення, специфіка реалізації) впливає на соціум (на населення, на культурну спадщину тощо).

**Вплив соціальної складової на проект** можливо оцінити через моделювання кількох сценаріїв впливу на проект, а саме:

- базовий сценарій – соціальні умови стабільні;
- песимістичний – можливі негативні зміни (міграція, зменшення населення);
- оптимістичний – позитивні зміни (зростання попиту, підтримка громади).

Моделювання сценаріїв дозволяє прогнозувати можливі зміни у економічних та фінансових показниках при зміні соціальних параметрів. Ця інформація стане у нагоді при опрацюванні економічних ризиків та фінансових показників. *Наприклад: якщо кількість користувачів зменшиться на 20%, як це вплине на попит/окупність?*

**Вплив проекту на соціальну складову** розкриває, яким чином проект може вплинути на суспільство, наприклад:

- Чи реалізація проекту призводить до необхідності відселення населення?
- Чи очікується, що проект матиме вплив на корінні народи, їхні традиційні території, ресурси чи права?
- Чи має проект негативний вплив на культурну спадщину?

**Продуктивність праці** – це набір певних кількісних та якісних метрик, які відображають ефективність використання трудових ресурсів у процесі виробництва товарів або надання послуг.

В контексті інвестиційного проекту, для аналізу чутливості продуктивності праці необхідно проаналізувати і сформулювати обґрунтовані відповіді на такі питання:

- Чи забезпечує реалізація проекту підвищення продуктивності праці (розвиток виробництва, передусім переробної галузі)?
- Чи буде забезпечено створення нових робочих місць та/або їх збереження? (якщо це створення нових робочих місць – то яка їх кількість)?
- Чи передбачено, що під час реалізації проекту буде дотримано основних трудових прав (заборона дитячої/примусової праці, недискримінація, гідні умови праці)?

### 3. Провести економічний аналіз

Економічне обґрунтування на етапі інвестиційного ТЕО потребує проведення економічного аналізу для кожного технічного рішення, що розглядається як альтернативне на цьому етапі, для оцінки його внеску в економічний розвиток і добробут суспільства.

Аналіз витрат і вигід (CBA) є основним інструментом державної політики для оцінки ефективності інвестиційних пропозицій. Це спосіб порівняти як витрати, так і вигоди від потенційного рішення, що виражені в загальній грошовій одиниці.

Але в деяких випадках, коли вигоди альтернативних рішень будуть ідентичні або їх складно визначити в грошовому вираженні, аналіз ефективності витрат (CEA) може стати альтернативним методом економічного аналізу для проектів, вартість яких менш ніж 50 млн грн.

Якщо на попередньому інвестиційному ТЕО для проекту вже проводився економічний аналіз CBA чи CEA, на інвестиційному ТЕО рекомендується переглянути його результати, щоб перевірити, чи залишаються розрахунки актуальними з урахуванням нової інформації, отриманої в ході передінвестиційних досліджень.

**Аналіз витрат та вигід** передбачає:

1. **Визначення та вартісна оцінка економічних витрат.** Варто оцінити всі витрати, які несе суспільство в результаті реалізації проекту, зокрема:
  - **Капітальні витрати** - вартість землі, будівель, обладнання, транспортних засобів, інфраструктури, що купуються або будуються для проекту тощо.
  - **Операційні та експлуатаційні витрати** - витрати на сировину, енергію, воду, паливо, технічне обслуговування, заробітну плату персоналу, адміністративні витрати тощо, що виникають під час функціонування проекту.
  - **Зовнішні негативні ефекти.** Екологічні збитки - забруднення повітря, води, ґрунту, втрата біорізноманіття, збільшення шуму. Ці збитки повинні бути монетизовані (оцінені в грошовому еквіваленті) за допомогою спеціальних методів (наприклад, оцінка шкоди здоров'ю від забруднення, вартість рекультивації земель). Соціальні збитки - переміщення населення, втрата традиційних джерел доходу, негативний вплив на здоров'я громади. Ці збитки також, за можливості, монетизуються.
2. **Визначення та вартісна оцінка економічних вигід.** Слід оцінити всі позитивні наслідки проекту для суспільства, зокрема:
  - **Прямі вигоди:**
    - приріст обсягу товарів чи послуг - збільшення виробництва

електроенергії, обсягів очищеної води, кількості обслужених пацієнтів, обсягів перевезених вантажів;

- зменшення витрат для споживачів/суспільства, наприклад, зменшення витрат на лікування завдяки чистому повітрю, економія часу на дорозі завдяки новій інфраструктурі (вартість зекономленого часу);
- збільшення доходів – якщо проект веде до зростання доходів населення або держави.

- **Зовнішні позитивні ефекти (економії):**

- екологічні вигоди – зменшення викидів парникових газів (монетизується за "соціальною ціною вуглецю"), покращення якості води/повітря;
- соціальні вигоди – створення нових робочих місць (особливо якщо є безробіття, що знижує соціальні витрати на його підтримку), покращення здоров'я населення, підвищення рівня освіти, зростання безпеки, розвиток регіонів;
- підвищення енергетичної безпеки.

3. **Дисконтування та розрахунок економічної чистої приведеної вартості (ENPV).** Всі оцінені економічні вигоди та витрати, що припадають на різні періоди часу протягом горизонту аналізу, необхідно привести до одного моменту часу (зазвичай, до початку проекту) за допомогою економічної ставки дисконтування.

Економічна ставка дисконтування відображає цінність ресурсів для суспільства з плином часу. Вона, як правило, нижча за комерційну ставку дисконтування, оскільки суспільство має більш довгострокові цілі та менше цінує "сьогоднішній прибуток" за рахунок майбутніх поколінь. Ця ставка може бути встановлена урядовими рекомендаціями, міжнародними організаціями (наприклад, Світовим банком, ЄБРР) або виведена на основі макроекономічних показників.

Економічна чиста приведена вартість є сумою дисконтованих економічних вигід мінус сума дисконтованих економічних витрат за весь горизонт аналізу.

Формула розрахунку ENPV:

$$ENPV = \sum_{t=0}^n \frac{(B_t - C_t)}{(1 + r)^t}$$

де:

- $B_t$  – це сукупні економічні вигоди у році  $t$ ;

- $C_t$  – це сукупні економічні витрати у році  $t$ ;
- $r$  – це економічна ставка дисконтування;
- $t$  – це рік (від 0 до  $n$ );
- $n$  – це горизонт аналізу (кількість років).

Аналіз вигід та витрат доцільно відображати в табличній формі:

| Найменування показника                                        | Код рядка | Формула                                             | Період  |         |         |         |
|---------------------------------------------------------------|-----------|-----------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|
|                                                               |           |                                                     | 0-й рік | 1-й рік | 2-й рік | n-й рік |
| Економічні вигоди                                             | 1         | сума рядків 2 + 3                                   |         |         |         |         |
| надходження від реалізації товарів та послуг, без ПДВ         | 2         |                                                     |         |         |         |         |
| вигоди від проекту                                            | 3         |                                                     |         |         |         |         |
| Економічні витрати                                            | 4         | сума рядків 5 + 6 + 7                               |         |         |         |         |
| операційні витрати без податків                               | 5         |                                                     |         |         |         |         |
| інвестиційні витрати, без ПДВ                                 | 6         |                                                     |         |         |         |         |
| витрати від проекту                                           | 7         |                                                     |         |         |         |         |
| Чисті вигоди                                                  | 8         | сума рядків 1 + 4                                   |         |         |         |         |
| Коефіцієнт дисконтування $i_s$ при ставці дисконтування $r_s$ | 9         | $1 / (1 + r_s)^k$<br>де $k$ - порядковий номер року |         |         |         |         |
| Дисконтовані економічні вигоди                                | 10        | рядок 1 x рядок 9                                   |         |         |         |         |
| Дисконтовані економічні витрати                               | 11        | рядок 4 x рядок 9                                   |         |         |         |         |
| Дисконтовані чисті вигоди                                     | 12        | рядок 8 x рядок 9                                   |         |         |         |         |

Витрати мають бути відображені як від'ємні показники зі знаком "-".

Розрахунок показників ENPV доцільно здійснювати на основі звіту про рух грошових коштів, який включає в себе прямі та непрямі вигоди та витрати.

На основі проведеного розрахунку ENPV можна зробити висновки щодо ефективності проекту для суспільства та економіки в цілому:

|                    |                                                                               |
|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ENPV &gt; 0</b> | Реалізація проекту є вигідною для суспільства та національної економіки       |
| <b>ENPV &lt; 0</b> | Реалізація проекту є невигідною з точки зору економічної ефективності проекту |
| <b>ENPV = 0</b>    | Проект є нейтральним з економічної точки зору                                 |

Зразок проведення розрахунку показників ENPV на основі дисконтованих вигід та витрат наведено у додатку 2.

**Аналіз ефективності витрат** особливо доцільно здійснювати для соціальних проектів.

При розрахунку економічних показників ефективності витрат на реалізацію слід рекомендовано визначати окремо витрати інвестиційного та експлуатаційного етапу проекту, зокрема:

- інвестиційні витрати на створення одиниці товару/послуги (зокрема на один квадратний метр, одного споживача);
- експлуатаційні витрати на одиницю товару/роботи/послуги у процесі функціонування об'єкта проекту до початку і після завершення реалізації проекту. У разі, якщо у ході реалізації проекту створюється новий об'єкт, то витрати на одиницю до початку його реалізації рекомендовано зазначати за нульовою вартістю;
- економія витрат на експлуатацію (утримання) об'єкта інвестування після завершення реалізації проекту.

Для розрахунку інвестиційних витрат на створення одиниці товару (роботи, послуги) рекомендується виокремити показники, які будуть найбільш релевантними для проекту. Якщо проектом передбачено реконструкцію чи будівництво, то варто розрахувати обсяг інвестиційних витрат на один квадратний метр площі будівлі. На основі даних маркетингового аналізу рекомендується розраховувати обсяг інвестиційних витрат на одиницю товару (роботи, послуги) тощо.

Така інформація корисна для оцінки того, наскільки ефективно планується використання коштів в даному проекті.

Таким самим чином рекомендовано розраховувати експлуатаційні витрати на один квадратний метр площі, одиницю товару або на одного споживача, залежно від специфіки проекту. Якщо проектом передбачено удосконалення існуючого об'єкта, організації тощо, то доцільним є порівняння таких показників до і після реалізації проекту. Якщо це новий проект, то варто порівняти ці ж показники з такими ж показниками подібних об'єктів, що функціонують.

Витрати на закупівлю товарів, робіт, послуг національного та іноземного виробника, які використовуються під час реалізації проекту. Доцільно вказати обсяг товарів, які плануються закупити, їх прогнозу вартість та відсоткове співвідношення в порівнянні до можливих витрат на закупівлю товарів у вітчизняного виробника. Також доцільно відображати інформацію стосовно обсягів, вартості та частки закупівель у національного та іноземного виробника.

## **Фінансове обґрунтування (проекти до 50 млн грн)**

В ході підготовки проекту рівень деталізації і точності розрахунку його фінансових показників повинен зростати, що дозволить приймати більш обґрунтовані рішення щодо доцільності реалізації проекту.

На етапі інвестиційного ТЕО передбачено проведення детальних розрахунків витрат проекту, розрахунок дохідності, самоокупності та фінансового стану бенефіціару, за умови, що такий аналіз передбачено предметом проекту, не проводився на попередньому інвестиційного ТЕО або вказані дані потребують актуалізації.

### **1. Розрахувати вартість проекту**

На етапі повного техніко-економічного обґрунтування рівень деталізації та точності оцінок витрат підвищується, оскільки мають використовуватись тільки первинні дані – структура робіт і ресурсів та відповідних витрат для обраного технічного рішення (метод “знизу вгору”/інженерний метод). Мають бути оцінені і включені в загальну вартість проекту заходи з контролю та пом’якшення ризиків.

Вартість проекту на цьому етапі має складатись з вартості кожного компоненту, що були визначені на етапі економічного обґрунтування інвестиційного ТЕО. Також слід врахувати ті статті витрат, які не були враховані на рівні компоненту, наприклад, такі, що стосуються проекту в цілому.

Кожна стаття витрат при розрахунку вартості проекту має бути деталізована з точки зору:

- класифікації за КЕКВ (економічною класифікацією видатків бюджету);
- періодами, в які передбачені витрати;
- суми кожної статті витрат.

В результаті розпису має бути максимально точно сформовано/ актуалізовано фінальні суми витрат по проекту, що відповідають поточній ринковій ситуації, і, як наслідок – сформована вартість проекту в цілому.

Рівень впевненості щодо вартості проекту, досягнутий на етапі інвестиційного ТЕО, повинен бути достатнім для прийняття остаточного вибору технічного рішення, з яким проект піде в реалізацію.

### **2. Підготувати фінансовий аналіз**

Крім загальної орієнтовної вартості, на етапі інвестиційного ТЕО необхідно надати розрахунки додаткових показників вартості проекту. Аналіз цих показників



рекомендовано використовувати при прийнятті рішення щодо вибору найкращого технічного рішення з точки зору фінансового обґрунтування.

Фінансовий аналіз передбачає розрахунок:

- теперішньої вартості проекту ;
- еквівалентної річної вартості проекту);
- середньої вартості проекту на одного отримувача послуги або одиницю продукції.

Розглянемо детальніше ці фінансові показники:

**Теперішня вартість (ТВ)** проекту - загальна сума дисконтованих грошових потоків від проекту, за вирахуванням початкових інвестицій. Іншими словами, це поточна вартість усіх майбутніх грошових надходжень та витрат, приведених до теперішнього моменту часу за допомогою певної ставки дисконту.

Формула розрахунку ТВ:

$$ТВ = \sum_{t=0}^n \frac{B_t}{(1+r)^t}$$

де

- $B_t$  - загальна вартість, що відповідає року  $t$  життєвого циклу проекту;
- $r$  - застосовна ставка дисконтування;
- $n$  - номер останнього року життєвого циклу проекту.

Якщо необхідно зробити вибір між двома або більше проектами, або між альтернативними технічними рішеннями в рамках одного проекту, то за інших рівних умов слід обирати той, який має найнижчий показник ТВ, щоб продукт або послуга були надані за найнижчою можливою загальною вартістю. Але цей критерій застосовується лише до проектів, що виробляють той самий тип товару чи послуги, з тією самою якістю, мають однакові виробничі потужності та однаковий термін експлуатації. Наприклад, для вибору між двома однаковими за розміром та обладнанням школами, збудованими з одного типу матеріалів.

**Еквівалентна річна вартість (ЕРВ)** проекту є результатом перетворення потоку всіх витрат проекту в рівномірний річний потік протягом усього горизонту оцінки проекту.

Формула для розрахунку EPB виглядає таким чином:

$$EPB = ТВ \frac{(1+r)^n * r}{(1+r)^n - 1}$$

де

- ТВ - теперішня вартість проекту;
- n - номер останнього року життєвого циклу проекту;
- r - застосована ставка дисконтування.

EPB дозволяє вибрати проекти (або альтернативні рішення в рамках одного проекту), які створюватимуть той самий тип товару або послуги в тій самій кількості, але можуть мати різний термін корисного використання. За інших рівних умов, прийняття рішень полягає у виборі проекту, який має найнижчий показник EPB.

**Середня вартість проекту на одного отримувача послуги** або одиницю продукції (CBO) за умови незмінної виробничої потужності проекту, розраховується за такою формулою:

$$CBO = \frac{ТВ}{X}$$

де

- ТВ - теперішня вартість проекту;
- x - це кількість отримувачів послуги або одиниць продукції, що генеруються проектом за рік.

Якщо кількість отримувачів або продукції змінюються з плином часу, застосовується середнє значення цього показника.

Результат фінансового аналізу має бути відцифровано у вигляді pdf файлу для подальшого додавання в систему DREAM.

### 3. Переглянути визначені джерела і механізми фінансового забезпечення проекту

Перегляд джерел та механізмів фінансового забезпечення, визначених на рівні попереднього інвестиційного ТЕО, передбачає вибір фінального переліку джерел і механізмів для **реалізації** проекту:

- запланованих, із зазначенням відсотку фінансового покриття для кожного очікуваного джерела фінансування та обґрунтування вибору відповідно до Методики Мінфіну щодо визначення джерел і механізмів фінансового забезпечення);
- наявних залучених джерел фінансування з наданням детальної інформації і зазначенням юридичних підстав для їх використання.

Повнота наданої інформації, її обґрунтованість та дотримання вимог Методики Мінфіну щодо визначення джерел і механізмів фінансового забезпечення, буде впливати на оцінку рівня зрілості проекту.

## Управлінське обґрунтування (проекти до 50 млн грн)

Для проектів з вартістю 50 млн грн управлінське обґрунтування на етапі інвестиційного ТЕО передбачає **визначення ключових зацікавлених сторін** та розроблення плану їх залучення.

Важливим аспектом підготовки та реалізації проекту є врахування інтересів можливих зацікавлених осіб. Це може бути широке коло людей, які беруть участь у розробці, реалізації, моніторингу та оцінці проекту, а також кінцевих користувачів інфраструктури і послуг. До них належать фінансові та виконавчі установи, державні та місцеві органи влади, громади, громадські організації (включаючи неурядові організації), вигодонабувачі та інші групи, на які може впливати проект, підрядники, субпідрядники та постачальники послуг тощо.

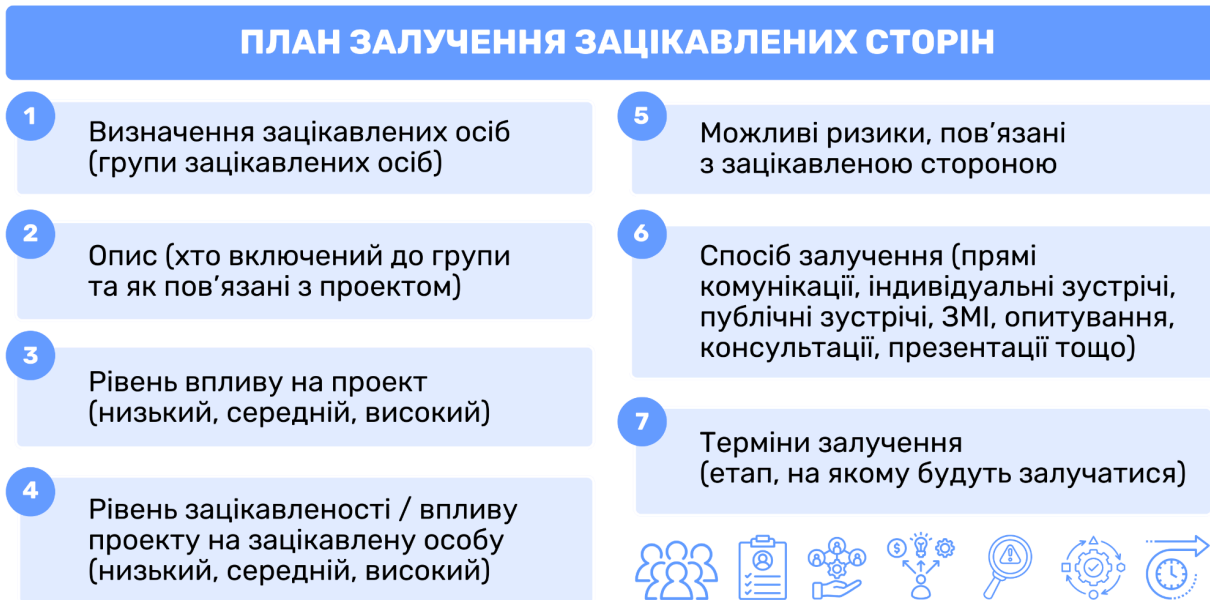
Щоб забезпечити врахування всіх інтересів, необхідно провести аналіз зацікавлених сторін. Для цього можна залучити фахівця з досвідом роботи із зацікавленими сторонами та/або політекономічного аналізу. Потрібно проконсультуватися з галузевими органами, державними партнерами, громадськими організаціями та організаціями, що представляють вразливі верстви населення (наприклад, профспілки, організації людей з обмеженими можливостями, жіночі організації тощо), щоб переконатися, що думки всіх зацікавлених сторін були враховані.

Також варто провести ідентифікацію всіх соціальних та/або комерційних груп, на які:

- проект може вплинути негативно, якщо їхні інтереси та проблеми не будуть визначені та враховані;
- проект може вплинути позитивно, якщо органи влади включають цілі отримання вигоди для них в цілі проекту.

Особливу увагу під час аналізу зацікавлених сторін слід приділяти впливу проекту на вразливі групи населення. Важливо оцінити, як різні соціальні характеристики (такі як вік, стать, інвалідність, релігія тощо) можуть впливати на потреби, очікування та можливі наслідки від реалізації проекту.

На основі результатів аналізу та категоризації зацікавлених сторін слід підготувати **план залучення зацікавлених сторін** з баченням комунікації з визначеними групами та способом організації консультацій з ними:



Попереднє залучення зацікавлених сторін дасть змогу визначити ризики та можливості для різних груп, а також уточнити їхні очікування та потреби щодо проекту. Для цього можна використовувати різноманітні форми взаємодії:

- публічні консультації або зустрічі;
- громадські слухання;
- опитування та анкетування (в тому числі онлайн);
- фокус-групи;
- зустрічі з місцевими органами влади
- інформування через засоби масової інформації;
- а також інші доступні способи комунікації.

Вибір конкретного методу залежить від рівня впливу зацікавленої сторони на проект, а також від її ставлення до нього. Як показує практика, особисті зустрічі з ключовими зацікавленими сторонами зазвичай дають найкращі результати та сприяють встановленню довіри та продуктивного діалогу.

Робота із зацікавленими сторонами може здійснюватися протягом усього циклу проекту – під час його підготовки, впровадження та подальшого моніторингу.

## **Визначити остаточне технічне рішення**

На цьому етапі ініціатор проекту має обрати фінальне технічне рішення (якщо дослідження проводились для декількох рішень), взяв до уваги показники кожного обґрунтування. Для аналізу можна використовувати критичні фактори успіху, якщо вони були сформовані на попередньому інвестиційному ТЕО.

Фінальне рішення має найкращим чином відповідати меті та цілям проекту, вирішувати проблему та демонструвати стратегічну цінність.

## Завершення підготовки інвестиційного ТЕО і наступні кроки ініціатора проекту

Після вибору фінального технічного рішення, робота над підготовкою проекту вважається завершеною. Наступний крок – оцінювання проекту, залежно від результатів якого, буде прийняте рішення щодо можливості початку реалізації.

Ключові аспекти оцінки та можливих варіантів подій надані нижче.

**Галузева (секторальна) оцінка** передбачає перегляд інформації, наданої на стратегічному обґрунтуванні.

При невідповідності проекту:

- цілям та завданням стратегічних документів державного планування;
- цілям напряму публічного інвестування у відповідній галузі (секторі);
- критеріями напряму публічного інвестування у відповідній галузі (секторі),

проект відхиляється, а ініціатору потрібно переглянути ідею проекту на відповідність стратегічним цілям, знайти нові (інші) підходи для реалізації цілей напряму і починати розробку нового попереднього інвестиційного ТЕО.

Успішна оцінка призводить до: **підтвердження проекту в секторальному портфелі** (якщо він був доданий в СП після успішної оцінки попереднього інвестиційного ТЕО) або **додавання проекту до секторального портфеля** відповідного рівня. Присутність в секторальному портфелі ще не дає права на використання публічних коштів на реалізацію проекту.

Після потрапляння проекту до секторального портфеля, відповідальний за формування секторального портфеля, залежно від умов, може:

- додати проект до діючої програми публічних інвестицій, якщо така ініційована в секторальному портфелі, і проект відповідає її критеріям;
- направити проект на експертну оцінку для включення в ЄПП.

**Експертна оцінка** передбачає надання висновку щодо повноти та обґрунтованості наданої інформації, в результаті чого проект може бути:

- не рекомендований для додавання до ЄПП (з зауваженнями щодо доопрацювання);
- рекомендований для додавання до ЄПП або оновлення в ЄПП.

Після завершення експертної оцінки, Мінекономіки (на державному рівні) або структурний підрозділ, відповідальний за формування ЄПП (на рівні регіону/громади), узагальнює її результати та подає перелік проектів на розгляд стратегічної/місцевої інвестиційної ради (залежно від рівня проекту).

В результаті успішного розгляду радою - проект може бути **доданий до ЄПП** відповідного рівня. В іншому випадку - проект залишається в секторальному портфелі.

Для проектів, включених в ЄПП, за результатами експертної оцінки, у системі DREAM автоматично нараховуються бали. Загальна кількість набраних балів визначає **рівень зрілості (project maturity)** - тобто ступінь підготовленості проекту. Чим вищий рівень зрілості, тим більш обґрунтованим, деталізованим і готовим до реалізації є проект.

Проекти з регіонального та місцевого ЄПП, залежно від належності сектору, автоматично направляються на галузеву (секторальну) оцінку у відповідний **секторальний портфель держави**. Негативна оцінка з боку держави не дає можливості отримати гроші з державного бюджету, проте не є блокуючим фактором для початку реалізації. При цьому, якщо в подальшому у ініціатора виникне потреба у державному фінансуванні, негативна оцінка буде блокуючим фактором для виділення такого фінансування.

Факт того, що проект додано ЄПП держави, не гарантує 100% виділення фінансування. Це свідчить, що проект важливий і пріоритетний, і що на такі проекти першочергово буде спрямована увага інвесторів та донорів. Проте проектів, зазвичай, більше ніж фінансових спроможностей, тому ініціатор може продовжувати паралельно шукати можливості для залучення іншого (не державного) фінансування і використовувати статус "проект в ЄПП" як підтвердження його стратегічної доцільності і обґрунтованості.

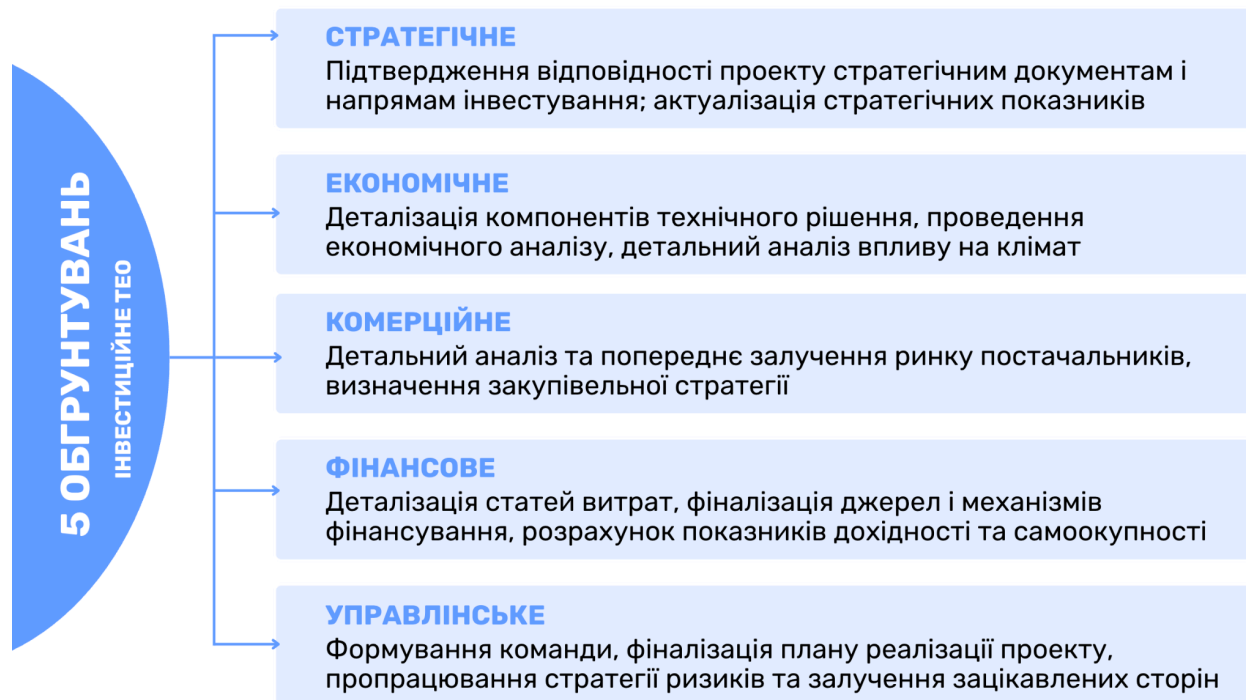
Після додавання проекту в ЄПП відповідного рівня, можливі такі сценарії:

| Проект в ЄПП                  | Умови фінансування на реалізацію                              | Наступні кроки                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-------------------------------|---------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Місцевий/ регіональний</b> | Є виділені кошти                                              | Можна розпочинати реалізацію проекту.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|                               | Є потреба в коштах державного бюджету (повністю або частково) | Потрібно: <ul style="list-style-type: none"> <li>схвалення проекту в складі програми публічних інвестицій на рівні секторального портфеля державного рівня;</li> <li>або додавання проекту в ЄПП держави.</li> </ul> <i>Не рекомендовано розпочинати реалізацію до схвалення проекту на рівні держави, навіть якщо в місцевому бюджеті частково є кошти для початку робіт.</i> |
| <b>ЄПП держави</b>            | Є виділені кошти                                              | Можна розпочинати реалізацію проекту.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |



## ІНВЕСТИЦІЙНЕ ТЕО ДЛЯ ПРОЕКТІВ З ОРІЄНТОВНОЮ ВАРТІСТЮ БІЛЬШЕ 50 МЛН ГРН

Підготовка інвестиційного ТЕО для проектів з орієнтовною вартістю більше 50 млн грн передбачає перегляд, актуалізацію та доповнення інформації, підготовленої на етапі попереднього інвестиційного ТЕО, у розрізі п'яти обґрунтувань:



Далі розглянемо детальніше кожне з обґрунтувань інвестиційного ТЕО.

## Стратегічне обґрунтування

Стратегічне обґрунтування на рівні інвестиційного ТЕО передбачає перегляд та актуалізацію інформації про проблематику, яку має вирішувати проект, дані про попит на послугу, мету та цілі проекту. Це особливо буде актуально для тих проектів, в яких між підготовкою попереднього інвестиційного ТЕО та початком інвестиційного ТЕО пройшов значний проміжок часу.

**Важливо!** Параметри стратегічної доцільності проекту, зазначеної на етапі попереднього інвестиційного ТЕО, зокрема, належність сектору та відповідність напрямку публічного інвестування, не підлягають змінам. Зміна цих параметрів є підставою для зупинки роботи над проектом, та, за потреби, ініціації нового.

Після підтвердження або актуалізації даних про стратегічну відповідність, можна переходити до економічного обґрунтування.

## Економічне обґрунтування

Метою економічного обґрунтування на етапі інвестиційного ТЕО є проведення детального економічного аналізу варіантів рішень, визначених на етапі попереднього інвестиційного ТЕО, за готовності, визначення “бажаного” варіанту рішення для реалізації проекту.

Далі надані рекомендації щодо опрацювання складових економічного обґрунтування.

### 1. Деталізувати альтернативні технічні рішення

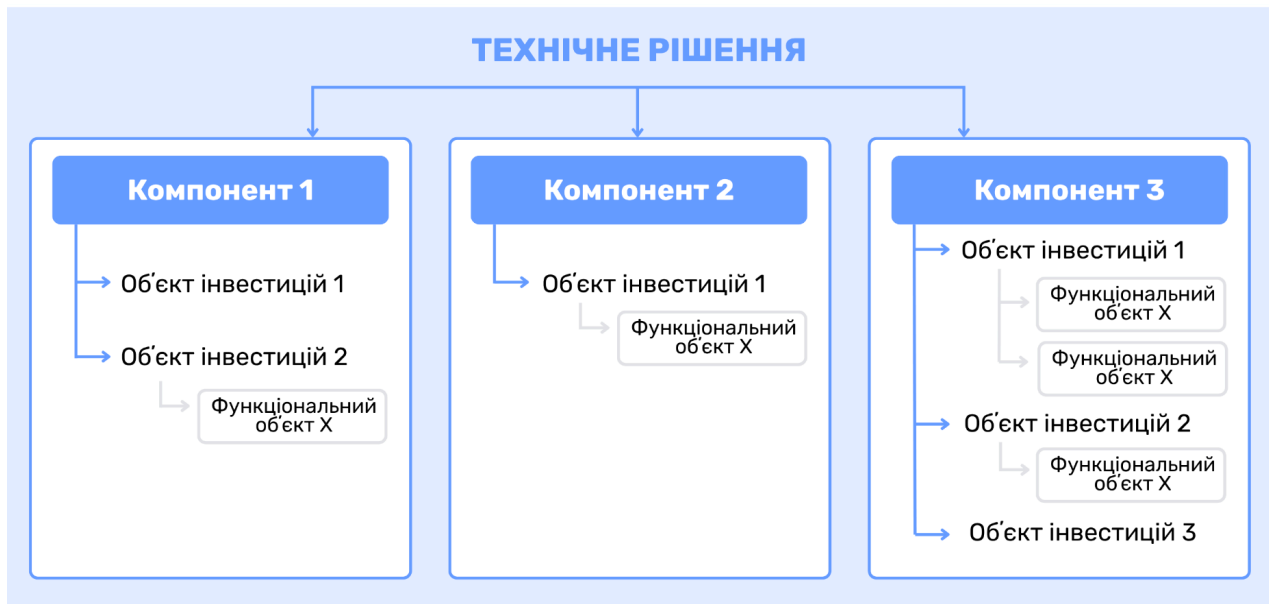
За потреби на цьому етапі є можливість актуалізувати орієнтовну вартість технічного рішення, якщо в процесі проведення досліджень стало відомо про додаткові витрати, які потребує проект, в розрізі категорій:

- підготовка проекту (передінвестиційні витрати);
- реалізація проекту (інвестиційні витрати);
- експлуатація проекту (операційні витрати);
- закриття проекту (для тих проектів, де це доцільно).

Деталізація технічного рішення передбачає визначення його складових, зокрема:

- компонентів;
- об'єктів інвестування в складі компоненту;
- функціональних об'єктів в складі об'єкта інвестування.

Приклад структури технічного рішення:



Якісна деталізація – це можливість гнучко компонувати проект під його особливості або потреби. Далі детальніше про кожну складову технічного рішення.

**Компоненти.** В першу чергу, необхідно визначити, з яких компонентів буде складатись технічне рішення. Залежно від масштабу та складності проекту, це може бути один чи кілька компонентів.

Визначення компонентів може здійснюватись за такими принципами:

- **Етапність виконання робіт.** Якщо проект передбачає декілька етапів (черг) реалізації (з розробкою окремих пакетів проектно-кошторисної документації), їх можна виокремити різними компонентами.  
*Наприклад, проект з будівництва 3 корпусів реабілітаційного центру планується реалізовувати в три етапи, відповідно, може бути визначено три компоненти.*
- **Різні виконавці.** Якщо ініціатору потрібно призначити різних виконавців, відповідальними за реалізацію певної частини проекту, це може бути підставою для виокремлення компонентів.  
*Наприклад, проект з будівництва 3 корпусів реабілітаційного центру передбачає капітальний ремонт автомобільної дороги, відповідальним за реалізацію якого визначена організація, відмінна від ініціатора проекту.*
- **Залучення фінансування.** Визначення окремих компонентів проекту для залучення фінансування на кожен з них окремо.  
*Наприклад, донор може спеціалізуватись на фінансуванні певного виду робіт, типу обладнання тощо, тож, визначений компонент можна використовувати для пошуку донорського фінансування.*

Прийняття рішення щодо кількості компонентів та принципів їх формування приймається ініціатором. Проект, для якого відсутня необхідність виокремлення декількох компонентів, може складатись з одного, який відповідає предмету самого проекту.

Для кожного компоненту також визначається його **вартість**, яка складається із суми всіх статей витрат, запланованих в рамках кожного компоненту.

В подальшому, на етапі реалізації проекту, для кожного компоненту будуть зазначатись контрактні процеси.

**Об'єкт інвестування.** Наступним кроком є зазначення в рамках кожного компоненту одного чи кількох об'єктів інвестування – фізичних (матеріальних) або нематеріальних складових компонентів рішення (будівля, обладнання, послуга тощо), на яку планується спрямування коштів.

Кожен об'єкт інвестування має бути класифікований:

- відповідно до економічної класифікації видатків бюджету (КЕКВ) для подальшої структурованої підготовки характеристик кожного об'єкта;
- за єдиним закупівельним словником ДК 021:2015 - для визначення предмету закупівлі (товарів, робіт та послуг).

Об'єкт інвестування може виконувати як "тверду" функцію (будівництво, реконструкцію, обладнання тощо), так і "м'яку" функцію (навчання, підвищення кваліфікації, проведення заходів тощо).

До **"твердих" об'єктів інвестування** відносяться ті, що класифіковані як 3120, 3130, 3140 клас за КЕКВ (капітальні видатки, пов'язані з будівництвом). Для таких об'єктів необхідно зазначити (за наявності):

- функціональний об'єкт (об'єкти), з яким пов'язаний об'єкт інвестування;
- кадастровий номер земельної ділянки (ділянок), на якій планується реалізація об'єкта інвестування;
- номер завдання на проектування в ЄДЕССБ.

До **"м'яких" об'єктів інвестування** відносяться ті, що класифіковані за будь-яким класом за КЕКВ, крім - 3120, 3130, 3140 (капітальні видатки, пов'язані з будівництвом). Для таких об'єктів зазначається:

- детальний опис об'єкта інвестування та етапів його реалізації;
- мета, яку планується досягти після реалізації цього об'єкта інвестування;
- очікувані результати, яких буде досягнуто після реалізації цього об'єкта інвестування;
- географія об'єкта інвестування.

**Функціональний об'єкт**, якщо він був зазначений в межах "твердого" об'єкта інвестування, це фізичний об'єкт, для якого потрібно зазначити таку інформацію:

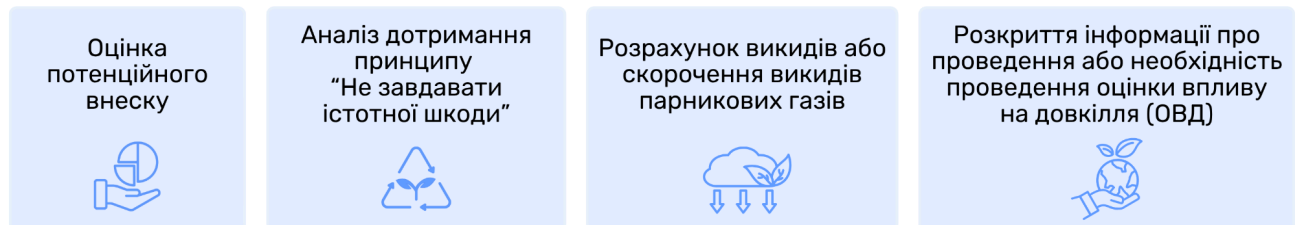
- інформація про пошкодження об'єкта у зв'язку з російською агресією, за наявності - код з РПЗМ;
- клас функціонального об'єкта за класифікацією будівель і споруд НК 018:2023;
- організація - балансоутримувач об'єкта;
- географія розташування об'єкта.

## **2. Проаналізувати вплив проекту на навколишнє природне середовище та зміну клімату**

Стадія інвестиційного ТЕО є більш зрілою стадією проектного циклу, на якій техніко-економічні показники інвестиційної діяльності є достатньою для проведення детальнішого аналізу впливу діяльності, передбаченої ПІП, на навколишнє природне середовище та зміну клімату.

Аналіз впливу має враховувати інформацію, яка була надана ініціатором ПІП на етапі попереднього інвестиційного ТЕО. Однак, попередньо надана інформація може бути змінена у тих пунктах, де вона втратила свою актуальність, зважаючи на техніко-економічні деталі, визначені на стадії інвестиційного ТЕО.

Аналіз впливу реалізації ПІП на навколишнє природне середовище та зміну клімату на етапі інвестиційного ТЕО включає чотири етапи:



1. **Оцінка потенційного внеску** діяльності, що передбачена ПІП, в одну або більше довкіллевих та кліматичних цілей на основі класифікації діяльностей наведених в Кліматичному та Довкіллевому делегованих актах, що супроводжується відповідним обґрунтуванням.
2. **Аналіз дотримання принципу "Не завдавати істотної шкоди"** впродовж усього життєвого циклу проекту, з деталізацією негативних впливів та розкриттям заходів з протидії цим негативним впливам.
3. **Розрахунок викидів або скорочення викидів парникових газів** внаслідок реалізації ПІП впродовж одного типового року провадження діяльності та усього життєвого циклу проекту.
4. **Розкриття інформації про проведення або необхідність проведення оцінки впливу на довкілля (ОВД).** Для тих діяльностей, для яких Законом України "Про оцінку впливу на довкілля" визначена необхідність проведення ОВД, необхідно надати інформацію про здійснення та результати або плани щодо здійснення такої оцінки. В інших випадках необхідно надати обґрунтування щодо відсутності потреби проведення ОВД відповідно до положень Закону.

Далі надані рекомендації щодо виконання кожного із зазначених пунктів.

Оцінка  
потенційного  
внеску



## 1. Оцінка потенційного внеску діяльності, передбаченої ПІП, у досягнення однієї або більше довкіллевих та кліматичних цілей

Аналіз впливу реалізації публічного інвестиційного проекту на навколишнє природне середовище та зміну клімату на етапі інвестиційного ТЕО слідує положенням та принципам, які були наведені для етапу попереднього інвестиційного ТЕО, та враховує:

- шість довкіллевих та кліматичних цілей, до яких діяльність може робити внесок;
- класифікацію діяльності за Кліматичним та Довкіллевим делегованими актами;
- визначення діяльності – як такої, що робить внесок у досягнення цілей, робить внесок у досягнення цілей як **перехідна** чи робить внесок у досягнення цілей як **стимулююча**.

Однак, зважаючи на більшу доступну деталізацію технічних та економічних характеристик діяльності, передбаченої ПІП, на етапі інвестиційного ТЕО, аналіз вимагає наведення ґрунтовної аргументації щодо потенційного внеску діяльності до однієї або кількох довкіллевих та кліматичних цілей. Аргументуючи потенційний внесок, ініціатору ПІП рекомендовано застосовувати положення:

1. Законів України “Про управління відходами”, “Про енергетичну ефективність”, “Про охорону атмосферного повітря”, “Про інтегроване запобігання та контроль промислового забруднення” та інші.
2. Визнаних міжнародних стандартів, таких як стандарти “зеленої” або енергоефективної сертифікації будівель, екологічної або енергоефективної сертифікації продуктів.
3. Національних стандартів та норм, таких як державні стандарти України (ДСТУ) ДСТУ ISO 14046:2018 Екологічне управління. Водний слід. Принципи, вимоги та настанови, ДСТУ ISO 14064-2:2024 Парникові гази. Частина 2. Вимоги та настанови щодо кількісного визначення, моніторингу та звітності скорочення викидів або збільшення видалення парникових газів на рівні проекту тощо.
4. Власні розрахунки релевантних технічних характеристик діяльності, передбаченої ПІП, та відповідним їх співставленням з найкращими практиками в секторі або для специфічного виду діяльності.
5. Інші релевантні визнані національні та світові керівні принципи, стандарти, сертифікації тощо.

Залежно від довкіллевої або кліматичної цілі, до якої діяльність робить внесок, обґрунтування істотного внеску має базуватись на положеннях, описаних нижче.

## Оцінка внеску у ціль “Пом’якшення наслідків зміни клімату”

Діяльність вважається такою, що робить внесок у ціль “Пом’якшення наслідків зміни клімату”, якщо вона робить значний внесок у стабілізацію концентрації ПГ в атмосфері на рівні, що відповідає довгостроковій температурній цілі Паризької угоди, шляхом уникнення або скорочення викидів ПГ чи збільшення видалення в ПГ, у тому числі за рахунок інновацій у технологічних процесах або інновацій у продуктах, шляхом:

- виробництва, передачі, зберігання, розподілу або використання відновлюваної енергії, у тому числі шляхом використання інноваційних технологій з потенціалом значної економії в майбутньому або шляхом необхідного посилення чи розширення мереж передачі та розподілу енергії;
- підвищення енергоефективності;
- збільшення частки низьковуглецевого або кліматично нейтрального транспортування;
- перехід на використання відновлюваних матеріалів зі сталими джерелами походження;
- збільшення використання екологічно безпечних технологій уловлювання та використання вуглецю або уловлювання та зберігання вуглецю, які забезпечують скорочення викидів парникових газів;
- посилення поглиначів вуглецю на суші, у тому числі шляхом запобігання вирубці та деградації лісів, відновлення лісів, сталого управління та відновлення сільськогосподарських угідь з органічним статусом та вуглецевим землеробством, сіножатей, пасовищ, , луків, степів і водно-болотних угідь, лісорозведення та відновлювального сільського господарства;
- створення енергетичної інфраструктури, необхідної для забезпечення декарбонізації енергетичних систем;
- виробництва чистого та ефективного палива з відновлюваних або вуглецево-нейтральних джерел.

Додатково, діяльність, для якої не існує технологічно та економічно обґрунтованої низьковуглецевої альтернативи, вважається такою, що робить внесок у пом’якшення наслідків зміни клімату, якщо вона підтримує перехід до кліматично нейтральної економіки відповідно до визначення діяльності, що робить істотний внесок як **перехідна**. Зокрема, діяльність відповідає шляху обмеження підвищення температури на 1,5°C вище доіндустріальних рівнів, у тому числі шляхом поступового припинення викидів ПГ, пов’язаних з твердим викопним паливом, якщо ця діяльність:

- має рівні викидів ПГ, що відповідають найкращим показникам у секторі або галузі;
- не перешкоджає розробці та впровадженню низьковуглецевих альтернатив;
- не призводить до закріплення вуглецеємних активів, враховуючи економічний термін служби цих активів.



## **Оцінка внеску у ціль “Адаптація до зміни клімату”**

Діяльність вважається такою, що робить внесок в ціль “Адаптація до зміни клімату”, якщо ця діяльність:

- включає адаптаційні рішення, які або суттєво зменшують ризик негативного впливу поточного клімату та очікуваного майбутнього клімату на цю господарську діяльність, або суттєво зменшують цей негативний вплив, не збільшуючи при цьому ризик негативного впливу на людей, природу або активи;
- забезпечує адаптаційні рішення, які значною мірою сприяють запобіганню або зменшенню ризику несприятливого впливу поточного клімату та очікуваного майбутнього клімату на людей, природу або активи, не збільшуючи при цьому ризик несприятливого впливу на інших людей, природу або активи.

Рішення з адаптації розробляються з використанням найкращих наявних кліматичних прогнозів і повинні, як мінімум, запобігати або зменшувати негативний вплив зміни клімату на діяльність, специфічний для конкретного місця та контексту або потенційний негативний вплив зміни клімату на навколишнє середовище, в якому здійснюється господарська діяльність. Розробка адаптаційних рішень має бути проведена з урахуванням фізичних кліматичних ризиків, які є суттєвими для діяльності, і визначені з наступного переліку загроз:

- Загрози, пов'язані з температурою: зміна температури повітря, прісної води, морської води; тепловий стрес; температурні коливання; теплові хвилі; заморозки; лісові пожежі.
- Загрози, пов'язані з вітром: зміна вітрового режиму; циклон, ураган, тайфун; шторм, включаючи хуртовини, пилові та піщані бурі; торнадо.
- Загрози, пов'язані з водними ресурсами: зміна структури та типів опадів (дощ, град, сніг/ожеледь); опади або гідрологічна мінливість; проникнення солоної води; підвищення рівня моря; водний стрес; посуха, сильні опади (дощ, град, сніг/ожеледь); повені (прибережні, річкові, північні, підземні води); прорив льодовикового озера.
- Загрози, пов'язані з твердими масами: ерозія узбережжя; деградація ґрунтів; ерозія ґрунту; соліфлюкція; лавина; зсув ґрунту; просідання.

## **Оцінка внеску у ціль “Стале використання та охорону водних і морських ресурсів”**

Діяльність вважається такою, що робить внесок у ціль “Стале використання та охорону водних і морських ресурсів”, якщо вона – або значною мірою сприяє досягненню доброго стану водних об'єктів, включаючи поверхневі та підземні води, а також морські водні ресурси, або запобігає погіршенню стану водних об'єктів, які вже мають добрий стан, шляхом:

- захисту довкілля від негативного впливу скидів міських та промислових стічних вод, шляхом забезпечення належного збору, очищення та скидання міських та

- промислових стічних (зворотних) вод;
- захисту здоров'я людини від негативного впливу будь-якого забруднення води, призначеної для споживання людиною, шляхом забезпечення відсутності будь-яких мікроорганізмів, паразитів і речовин, що становлять потенційну небезпеку для здоров'я людини, а також розширення доступу людей до чистої питної води;
  - поліпшення управління водними ресурсами та підвищення ефективності їх використання, у тому числі шляхом захисту та покращення стану водних екосистем, сприяння сталому використанню води шляхом довгострокової охорони наявних водних ресурсів, за допомогою таких заходів, як повторне використання води, забезпечення поступового скорочення скидання забруднюючих речовин у поверхневі та підземні води, сприяння пом'якшенню наслідків повеней та посух, або за допомогою будь-якої іншої діяльності, яка захищає або покращує якісний та кількісний стан водних об'єктів;
  - забезпечення сталого використання морських екосистем або сприяння доброму екологічному стану морських вод, у тому числі шляхом захисту, збереження або відновлення морського середовища та запобігання або зменшення впливу на морське середовище.

### **Оцінка внеску у ціль “Перехід до циркулярної економіки”**

Діяльність вважається такою, що робить внесок у ціль “Перехід до циркулярної економіки”, включаючи запобігання утворенню відходів, їх повторне використання та рециклінг і відновлення, якщо така діяльність:

- більш ефективно використовує природні ресурси, у тому числі біологічну та іншу сировину зі сталих джерел, шляхом зменшення використання первинної сировини, або збільшення використання побічних продуктів та вторинної сировини, або за рахунок заходів з ресурсо- та енергоефективності;
- підвищує довговічність, ремонтпридатність, можливість модернізації або багаторазового використання продукції, зокрема в процесі проектування та виробництва;
- підвищує придатність продукції до вторинної переробки, включаючи придатність до вторинної переробки окремих матеріалів, що містяться в цій продукції, шляхом заміни або зменшення використання продукції та матеріалів, які не підлягають вторинній переробці, зокрема, в процесі проектування та виробництва;
- суттєво зменшує вміст небезпечних речовин та замінює особливо небезпечні для довкілля речовини, у матеріалах та продуктах протягом їхнього життєвого циклу, у тому числі шляхом заміни таких речовин більш безпечними альтернативами;
- продовжує термін використання продукції, в тому числі шляхом повторного використання, проектування на довговічність, перепрофілювання, демонтажу, переробки, модернізації та ремонту, а також спільного використання продукції;

- збільшує використання вторинної сировини та покращує її якість, у тому числі шляхом високоякісного рециклінгу відходів;
- запобігає або зменшує утворення відходів, включаючи утворення відходів від видобутку корисних копалин та відходів від будівництва і знесення будівель;
- підвищує готовність відходів до повторного використання та рециклінгу;
- збільшує розвиток інфраструктури управління відходами, необхідної для запобігання утворенню, підготовки до повторного використання та рециклінгу та відновлення відходів, забезпечуючи при цьому використання відновлених матеріалів як високоякісної вторинної сировини у виробництві;
- мінімізує спалювання відходів та уникає захоронення відходів, у тому числі на полігонах, відповідно до принципу дотримання ієрархії управління відходами;
- уникає, зменшує та запобігає утворенню засмічення.

### **Оцінка внеску у ціль “Запобігання та контроль забруднення”**

Діяльність вважається такою, що робить внесок у ціль “Запобігання та контроль забруднення”, якщо вона значною мірою сприяє охороні навколишнього природного середовища від забруднення шляхом:

- запобігання або, якщо це неможливо, скорочення викидів забруднюючих речовин у повітря, воду або ґрунти (крім парникових газів);
- підвищення рівня якості повітря, води або ґрунту на територіях, де здійснюється діяльність, одночасно мінімізуючи будь-який негативний вплив на здоров'я людини та навколишнє середовище або ризик такого впливу;
- запобігання або зведення до мінімуму будь-якого негативного впливу на здоров'я людини та навколишнє середовище виробництва, використання або видалення хімічних речовин;
- ліквідації засмічення та інших видів забруднення.

### **Оцінка внеску у ціль “Захист та відновлення біорізноманіття та екосистем”**

Діяльність вважається такою, що робить внесок у ціль “Захист та відновлення біорізноманіття та екосистем”, якщо вона значною мірою сприяє захисту, збереженню чи відновленню біорізноманіття або досягненню доброго стану екосистем, або захисту екосистем, які вже перебувають у доброму стані, шляхом:

- збереження природи та біорізноманіття, включаючи досягнення сприятливого природоохоронного статусу природних та напівприродних оселищ і видів або запобігання їхньому погіршенню там, де вони вже мають сприятливий природоохоронний статус, а також захисту та відновлення наземних, морських та інших водних екосистем з метою поліпшення їхнього стану та підвищення їхньої здатності надавати екосистемні послуги;
- сталого землекористування та управління земельними ресурсами, включаючи належний захист біорізноманіття ґрунтів, досягнення нейтрального рівня деградації земель та відновлення забруднених ділянок;

- використання сталих сільськогосподарських практик, в тому числі тих, що сприяють підвищенню біорізноманіття або зупиненню чи запобіганню деградації ґрунтів та інших екосистем, вирубці лісів та втраті середовищ існування;
- сталого лісокористування, в тому числі практик та видів використання лісів та лісових земель, які сприяють підвищенню біорізноманіття або зупиненню чи запобіганню деградації екосистем, вирубці лісів та втраті оселищ.

**Підсумовуючи**, для визначення потенційного внеску діяльності, передбаченої ПІП, у досягнення однієї або більше довкілєвих та кліматичних цілей, ініціатору ПІП потрібно:

1. Визначити потенційний внесок діяльності, передбаченої ПІП, у довкілєві та кліматичні цілі відповідно до інформації наданої на етапі попереднього інвестиційного ТЕО або, за потреби, відповідно до техніко-економічних показників визначених на етапі інвестиційного ТЕО.
2. Обґрунтувати потенційний внесок діяльності в одну або більше довкілєвих та кліматичних цілей, наводячи аргументи відповідно до опису впливу, наданому вище.

Аналіз дотримання  
принципу  
“Не завдавати  
істотної шкоди”



## **2. Аналіз дотримання проектом принципу “Не завдавати істотної шкоди”**

Аналіз дотримання проектом принципу “Не завдавати істотної шкоди” на етапі інвестиційного ТЕО слідує положенням та принципам, які було наведено для аналогічного етапу попереднього інвестиційного ТЕО. Однак, зважаючи на доступну більшу деталізацію технічних та економічних характеристик діяльності на стадії інвестиційного ТЕО, передбаченої публічним інвестиційним проектом, аналіз вимагає наведення ґрунтовної аргументації щодо дотримання проектом принципу “Не завдавати істотної шкоди” для всіх довкілєвих та кліматичних цілей, крім тих, до яких діяльність робить внесок.

При цьому, ініціатор має враховувати всі можливі наслідки діяльності, передбаченої ПІП, а також її можливих відходів, продуктів та послуг протягом життєвого циклу. З урахуванням основних стадій життєвого циклу проекту, при проведенні аналізу слід враховувати, але не обмежуватись наступними міркуваннями:

- На етапі імплементації проекту - зважаючи на наявний стан довкілля та природних ресурсів у місці імплементації ПІП, розглядати можливі шкідливі впливи будівельної діяльності та її відходів на довкілєві та кліматичні цілі.

- На етапі реалізації проекту - аналізувати можливий негативний вплив діяльності на довкіллі та кліматичні цілі, включно з надмірним споживанням ресурсів та енергії, а також можливим негативним впливом продуктів та відходів діяльності.
- На етапі закінчення реалізації проекту - розглядати усі можливі негативні впливи діяльності на довкіллі та кліматичні цілі, що можуть бути спричинені знесенням будівель та споруд, утилізацією відпрацьованого обладнання та матеріалів тощо.

Якщо під час аналізу було виявлено, що діяльність завдає шкоди одній або більше з довкіллевих або кліматичних цілей, ініціатором ПІП можуть бути розроблені відповідні заходи з протидії негативним впливам. Ініціатор проекту має розкривати такі заходи з протидії, аргументуючи те, яким чином ці заходи протидіятимуть негативним впливам, та надавати обґрунтування, що можуть включати, але не обмежуватись передбаченими активностями, практиками або технологіям, технічними показниками та релевантними розрахунками.

Залежно від довкіллевої або кліматичної цілі, істотна шкода діяльності може визначатись відповідно до положень, описаних нижче.

### **Оцінка істотної шкоди для цілі “Пом'якшення наслідків зміни клімату”**

Передбачена діяльність завдає істотної шкоди цілі “Пом'якшення наслідків зміни клімату”, якщо вона значною мірою сприяє підвищенню концентрації ПГ в атмосфері шляхом:

- Високих викидів протягом життєвого циклу - діяльність з вуглецеємними виробничими процесами, якщо вона не відповідає чітким шляхам скорочення викидів ПГ відповідно до цілей Паризької угоди.

*Приклади діяльностей: видобуток викопного палива, виробництво цементу без уловлювання вуглецю, виробництво енергії за рахунок спалювання вугілля, нафти, природного газу.*

- Забезпечення закріплення вуглецеємних активів - діяльність, яка передбачає інвестиції в довговічну інфраструктуру для викопного палива та затримує перехід до низьковуглецевих альтернатив і вважаються формою значної шкоди через їхній “ефект закріплення”.

*Приклади діяльностей: будівництво вугільних шахт, газопроводів, нафтопереробних заводів.*

- Втрата можливостей скорочення викидів - діяльність, яка має доступне і економічно доцільне альтернативне рішення, що не було обрано як основний вид діяльності, передбаченої ПІП, вважаються формою значної шкоди цілі “Пом'якшення наслідків зміни клімату”.

Для визначення того, чи завдає діяльність істотної шкоди цілі “Пом’якшення зміни клімату”, слід оцінити прямі (сфера охоплення 1 (Scope 1)) та непрямі (сфера охоплення 2 (Scope 2)) викиди ПГ, пов’язані з цією діяльністю, на всіх етапах життєвого циклу та порівняти їх з найкращими практиками галузі з точки зору вуглецевого сліду. Оцінка викидів ПГ має базуватись на міжнародних стандартах та використовувати, за можливості, офіційні джерела коефіцієнтів викидів ПГ. Більше інформації щодо методологічних основ оцінки викидів ПГ розкрито далі по тексту в пункті “Розрахунок викидів або скорочення викидів ПГ”.

### **Оцінка істотної шкоди для цілі “Адаптація до зміни клімату”**

Передбачена діяльність завдає істотної шкоди цілі “Адаптація до зміни клімату”, якщо призводить до посилення негативного впливу поточного клімату та очікуваного майбутнього клімату на саму діяльність або на людей, природу чи активи. Для проведення оцінки вразливості діяльності перед кліматичними ризиками необхідно проводити аналіз впливів визначеного переліку фізичних кліматичних загроз.

Фізичні кліматичні ризики, що мають істотне значення для діяльності, визначаються з переліку, наведеного нижче, шляхом проведення аналізу впливу кліматичних ризиків та вразливості за допомогою таких кроків:

- аналіз діяльності з метою визначення, які фізичні кліматичні ризики з переліку можуть вплинути на результати економічної діяльності протягом її очікуваного терміну існування;
- якщо діяльність оцінюється як така, для якої актуальний один або декілька фізичних кліматичних ризиків, необхідно провести оцінку кліматичних ризиків та вразливості для визначення істотності фізичних кліматичних ризиків для економічної діяльності;
- розробка та оцінка доцільності адаптаційних рішень, які можуть зменшити виявлений фізичний кліматичний ризик.

При визначенні потенційного негативного впливу на зазначену ціль слід орієнтуватись на перелік фізичних кліматичних загроз наведених в делегованих актах Таксономії ЄС, що включає в себе:

- Загрози, пов’язані з температурою - зміна температури повітря, прісної води, морської води; тепловий стрес; температурні коливання; теплові хвилі; заморозки; лісова пожежа.
- Загрози, пов’язані з вітром - зміна вітрового режиму; циклон, ураган, тайфун; шторм, включаючи хуртовини, пилові та піщані бурі; торнадо.
- Загрози, пов’язані з водними ресурсами - зміна структури та типів опадів (дощ, град, сніг/ожеледь); опади або гідрологічна мінливість; проникнення солоної води; підвищення рівня моря; водний стрес; посуха, сильні опади (дощ, град, сніг/ожеледь); повені (прибережні, річкові, північні, підземні води); прорив льодовикового озера.

- Загрози, пов'язані з твердими масами – ерозія узбережжя; деградація ґрунтів; ерозія ґрунту; соліфлюкція; лавина; зсув ґрунту; просідання.

Кліматичні прогнози та оцінка впливу мають базуватися на найкращих практиках та доступних настановах і враховувати найсучасніші наукові дані щодо аналізу вразливості та ризиків, а також відповідні методології відповідно до останніх звітів Міжурядової групи експертів з питань зміни клімату (IPCC), рецензованих наукових публікацій та відкритих джерел або платних моделей. При здійсненні оцінки також рекомендується керуватися методичними рекомендаціями щодо здійснення оцінки ризиків та вразливості соціально-економічних секторів та природних складових до зміни клімату.

Ініціатором ПІП можуть бути розроблені відповідні заходи з протидії негативним впливам діяльності на ціль “Адаптація до зміни клімату”. Для існуючих видів діяльності та нових видів діяльності, що використовують існуючі активи, ініціатор ПІП може передбачати впровадження адаптаційних рішень, які зменшуватимуть вплив найсуттєвіших за результатами аналізу фізичних кліматичних ризиків. Відповідно ініціатором ПІП складається план адаптації для впровадження цих рішень.

Для нових видів діяльності та існуючих видів діяльності, що використовують новобудовані фізичні активи, ініціатор ПІП має передбачити інтеграцію адаптаційних рішень до початку експлуатації, що зменшують визначені фізичні кліматичні ризики, які мають істотне значення для цієї діяльності на момент проектування та будівництва.

### **Оцінка істотної шкоди для цілі “Стале використання та охорони водних і морських ресурсів”**

Діяльність завдає істотної шкоди цілі “Стале використання та захисту водних і морських ресурсів”, якщо така діяльність завдає шкоди доброму стану або доброму екологічному потенціалу водних об'єктів, включаючи поверхневі, підземні та морські води. Ініціатором проекту мають бути визначені усі можливі негативні впливи на стан довкілля, пов'язані з погіршенням якості води, водним стресом і шкодою водним екосистемам та, в якості заходів з протидії негативним впливам, розроблений відповідний план управління водокористуванням та охороною вод для водного об'єкта чи об'єктів, що можуть зазнати негативного впливу.

При визначенні істотної шкоди необхідно враховувати положення документів, які регламентують технічні аспекти, екологічні, санітарні та правові питання, пов'язані з водовикористанням. Залежно від специфіки діяльності, передбаченої ПІП, необхідно враховувати, але не обмежуватись аналізом дотримання діяльністю положень таких документів:

1. Водний кодекс України.
2. Закон України “Про питну воду, питне водопостачання та водовідведення”.



Слід також враховувати можливі негативні впливи діяльності, передбаченої ПІП, на водні екосистеми, а саме на охоронювані оселища та біологічні види, що безпосередньо залежать від води. Такий аналіз має враховувати, зокрема, міграційні коридори, вільнотекучі річки або екосистеми, близькі до природного стану. Аналіз має ґрунтуватись, там де це можливо, на останніх, повних і точних даних, включаючи дані моніторингу довкілля, а також на очікуваному стані водного об'єкта в результаті нової діяльності порівняно з його поточним станом.

### **Оцінка істотної шкоди для цілі “Перехід до циркулярної економіки”**

Передбачена діяльність завдає істотної шкоди цілі “Перехід до циркулярної економіки”, якщо ця діяльність призводить до значної неефективності використання матеріалів або природних ресурсів або значного збільшення утворення, спалювання або видалення відходів на одному чи більше етапах життєвого циклу продукції.

При визначенні істотної шкоди необхідно аналізувати дотримання діяльністю заходів, передбачених Національним планом управління відходами до 2033 року та/або регіональним планом управління відходами, та, за наявності, відповідною національною, регіональною або місцевою стратегією розвитку циркулярної економіки. Також, ініціатор ПІП має враховувати положення Закону України “Про управління відходами”, зокрема, в частинах класифікації відходів, правил управління відходами та дотримання ієрархії управління відходами, відповідно до пріоритетності:

- запобігання утворенню відходів;
- підготовки відходів до повторного використання;
- рециклінгу;
- відновлення відходів (у тому числі виробництва енергії);
- видалення відходів.

При аналізі істотної шкоди для зазначеної цілі необхідно враховувати, чи передбачені діяльністю практики, що протидіють неефективності у використанні ресурсів. Наприклад, неефективність можна звести до мінімуму, значно підвищивши довговічність, ремонтпридатність, можливість модернізації та повторного використання продукції або значно зменшивши ресурси за рахунок проектування та вибору матеріалів, полегшення перепрофілювання, розбирання та деконструкції, зокрема, для зменшення використання будівельних матеріалів та сприяння повторному використанню будівельних матеріалів. Протидія неефективності у використанні ресурсів також може передбачати значне зменшення вмісту небезпечних речовин у матеріалах і продуктах, у тому числі шляхом заміни їх безпечнішими альтернативами, а також значне скорочення харчових відходів при виробництві, переробці, виготовленні або розповсюдженні харчових продуктів.



### **Оцінка істотної шкоди для цілі “Запобігання та контроль забруднення”**

Діяльність завдає істотної шкоди цілі “Запобігання та контроль забруднення”, якщо ця діяльність призводить до значного збільшення викидів забруднюючих речовин у повітря, воду або ґрунти, порівняно зі станом до початку діяльності. При оцінці істотної шкоди слід враховувати передбачені діяльністю викиди забруднюючих речовин, включно з, але не обмежуючись переліком шкідливих забруднюючих речовин, визначеним відповідно до національного законодавства.

При цьому, слід зважати на системне забруднення або накопичення шкідливих речовин протягом життєвого циклу проекту та з урахуванням усіх можливих продуктів та відходів діяльності. Таким чином, діяльність, яка призводить до накопичення забруднень у навколишньому середовищі, навіть якщо кожне окреме джерело має “незначний” вплив, вважається такою, що істотно шкодить цілі “Запобігання та контроль забруднення”.

При визначенні істотної шкоди зазначеної цілі також необхідно враховувати, за наявності, положення існуючих глобальних, національних, регіональних або місцевих планів зі зменшення забруднення, а також відповідність обладнання та практик, передбачених діяльністю, з найкращим доступним технологіям та методами управління (НДТМ (BAT – Best Available Techniques)), у відповідному секторі діяльності.

### **Оцінка істотної шкоди для цілі “Захисту та відновлення біорізноманіття та екосистем”**

Діяльність завдає істотної шкоди цілі “Захист та відновлення біорізноманіття та екосистем”, якщо діяльність є такою, що суттєво шкодить доброму стану та стійкості екосистем або завдає шкоди природоохоронному статусу оселищ та видів. Для запобігання істотної шкоди, ПІП повинні уникати деградації або фрагментації природних оселищ та порушення екосистемних послуг, таких як запилення, захист від повеней, очищення води.

При оцінці істотної шкоди зазначеної цілі слід враховувати, але не обмежуватись положеннями таких нормативно-правових актів:

- Закон України “Про природно-заповідний фонд України”.
- Закон України “Про екологічну мережу України”.
- Закон України “Про Червона книгу України.
- Закон України “Про рослинний світ”,
- Закон України “Про тваринний світ”.

При визначенні істотної шкоди цілі Захисту та відновлення біорізноманіття та екосистем, слід враховувати, чи передбачається проведення діяльності в, або її побічний вплив на об’єкти природно-заповідного фонду України, які включають території та об’єкти природно-заповідного фонду, їх функціональні та охоронні зони,

території, зарезервовані з метою наступного заповідання, території та об'єкти екомережі, території Смарагдової мережі, водно-болотні угіддя міжнародного значення, біосферні резервати програми ЮНЕСКО "Людина і біосфера", об'єкти всесвітньої спадщини ЮНЕСКО.

Якщо такі території зазнають впливу, оцінка впливу на довкілля (ОВД) або еквівалентний документ, у випадках передбачених законодавством України, можуть бути використані для аргументації відсутності істотної шкоди цілі "Захист та відновлення біорізноманіття та екосистем".

**Підсумовуючи**, для визначення дотримання діяльністю, передбаченої ПІП, принципу "Не завдавати істотної шкоди", ініціатор проекту:

1. Проводить аналіз впливу діяльності, а також можливої продукції та послуг, передбачених ПІП, на кожну з шести довкіллевих та кліматичних цілей.
2. Наводить результати аналізу щодо наявності або відсутності негативного впливу на кожну з довкіллевих та кліматичних цілей, аргументуючи їх відповідно до опису, наданому вище.

Розрахунок викидів або скорочення викидів парникових газів



### 3. Розрахунок викидів або скорочення викидів ПГ

Ініціатором публічного інвестиційного проекту мають бути оцінені та розкриті викиди/видалення або скорочення викидів/збільшення видалення ПГ, які очікуються внаслідок провадження діяльності, передбаченої ПІП.

**"Викиди парникових газів"** означає кількість ПГ, що була створена або має бути створена внаслідок провадження діяльності протягом визначеного періоду часу (наприклад, життєвого циклу проекту чи терміну експлуатації обладнання).

**"Видалення парникових газів"** означає кількість ПГ, що була видалена або має бути видалена з атмосфери поглиначами парникових газів внаслідок провадження діяльності протягом визначеного періоду часу.

**"Скорочення викидів парникових газів"** означає кількість, на яку викиди ПГ були або мають бути скорочені, або уникненні внаслідок провадження діяльності протягом визначеного періоду часу.

**“Збільшення видалення парникових газів”** означає кількість, на яку видалення ПГ з атмосфери поглиначами парникових газів були або мають бути збільшені внаслідок провадження діяльності протягом визначеного періоду часу.

Розкриття ініціатором публічного інвестиційного проекту викидів ПГ або скорочення викидів ПГ передбачається за наступними сферами охоплення:

- Сфера охоплення 1 (Scope 1) – це прямі викиди ПГ, що відбуваються/видаляються з джерел/поглиначів, які контролюються або належать організації, наприклад, викиди, пов'язані зі спалюванням палива в котлах, печах, транспортних засобах, або видалення, пов'язані з уловлюванням та зберіганням вуглецю.
- Сфера охоплення 2 (Scope 2) – це непрямі викиди ПГ, пов'язані з придбанням електроенергії, пари, тепла або охолодження. Хоча викиди категорії 2 фізично відбуваються на об'єкті, де генерується енергія, вони обліковуються в кадастрі викидів парникових газів організації, оскільки є результатом використання енергії організацією.

При цьому викиди або скорочення викидів ПГ мають бути розраховані та розкриті як середньорічні, тобто кількість викидів ПГ за типовий рік провадження діяльності, так і за весь життєвий цикл проекту. Розрахунок викидів або скорочення викидів ПГ має відбуватись за методологіями визначеними керівними принципами Міжурядової групи експертів зі зміни клімату (IPCC) 2006 року та корпоративним стандартом Протоколу ПГ (GHG Protocol Corporate standard) та іншими загальновизнаними міжнародними та національними методологіями. Джерелом інформації для розрахунку викидів або скорочення викидів ПГ є визначене техніко-економічними показниками ПІП споживання енергетичних ресурсів.

В якості джерел коефіцієнтів викидів парникових газів сфери охоплення 1 рекомендується використовувати затверджені Міністерством захисту довкілля та природних ресурсів України Коефіцієнти викидів парникових газів та значення нижчих теплотворних здатностей (НТЗ) палив на одиницю маси, що використовуються в “Національному кадастрі антропогенних викидів із джерел та абсорбції поглиначами парникових газів в Україні за 1990-2023 роки”, які щороку публікуються Міністерством захисту довкілля та природних ресурсів України на офіційному веб-сайті.

В якості джерел коефіцієнтів викидів ПГ сфери охоплення 2 можна використовувати як національні так і міжнародні авторитетні бази даних коефіцієнтів викидів ПГ, зокрема, дані дослідження про коефіцієнти викидів при виробництві та споживанні електричної енергії Офісу зеленого переходу.

Розкриття інформації про проведення або необхідність проведення оцінки впливу на довкілля (ОВД)



#### 4. Оцінка впливу на довкілля

Ініціатором публічного інвестиційного проекту має бути проведений аналіз необхідності здійснення оцінки впливу на довкілля (ОВД) для діяльності, передбаченої ПІП. На підставі проведеного аналізу, ініціатор зазначає, підлягає чи ні така діяльність оцінці впливу на довкілля. Необхідність та порядок проведення ОВД регламентуються Законом України “Про оцінку впливу на довкілля”. У разі, якщо діяльність, передбачена ПІП, класифікована як така, що потребує проведення ОВД (стаття 3 Закону України “Про оцінку впливу на довкілля”), ініціатор публічного інвестиційного проекту має надати:

- реєстраційний номер проекту в Єдиному реєстрі з ОВД (за наявності);
- посилання або копію висновку з ОВД (за наявності);
- або інформацію про поточний статус та запланований графік проведення ОВД, включно з плановою датою початку проведення ОВД.

У разі, якщо проведення ОВД не передбачається, ініціатор ПІП наводить обґрунтування відсутності вимог до проведення ОВД відповідно до положень законодавства.

### 3. Проаналізувати відповідність принципам стійкості та інклюзивності

На етапі інвестиційного ТЕО проводиться більш детальна оцінка відповідності проекту принципам стійкості та інклюзивності в розрізі таких аспектів, як:

- гендерна рівність;
- чутливість до змін основних параметрів проекту;
- продуктивність праці.

Зокрема оцінка передбачає надання обґрунтованих відповідей на такі питання:

- Чи проводились консультації з представниками цільових груп для врахування питань гендерної рівності? Які саме?
- Як оцінювались гендерні ризики та соціальні наслідки реалізації технічного рішення?
- Які управлінські та інституційні механізми передбачені для забезпечення гендерної рівності?
- Чи реалізація проекту призводить до необхідності відселення населення?

- Чи очікується, що проект матиме вплив на корінні народи, їхні традиційні території, ресурси чи права?
- Чи має проект негативний вплив на культурну спадщину?
- Чи проведено і які результати аналізу чутливості до змін (для масштабних проектів)?
- Чи забезпечує реалізація проекту підвищення продуктивності праці, наприклад, розвиток виробництва?
- Чи буде забезпечено створення нових робочих місць та/або їх збереження?
- Чи передбачено, що під час реалізації проекту буде дотримано основних трудових прав (заборона дитячої/примусової праці, недискримінація, гідні умови праці)?

Дотримання принципів стійкості та інклюзивності є важливим зокрема і з точки зору міжнародних вимог до підготовки проектів, а перелік аспектів та питань може змінюватись Залежно від пріоритетів та фокусів країни.

#### 4. Провести економічний аналіз

Економічне обґрунтування на етапі інвестиційного ТЕО потребує проведення економічного аналізу для кожного технічного рішення, що розглядається як альтернативне на цьому етапі, для оцінки його внеску в економічний розвиток і добробут суспільства.

Аналіз витрат і вигід (CBA) є основним інструментом державної політики для оцінки ефективності інвестиційних пропозицій. Це спосіб порівняти як витрати, так і вигоди від потенційного рішення, що виражені в загальній грошовій одиниці.

Але в деяких випадках, коли вигоди альтернативних рішень будуть ідентичні або їх складно визначити в грошовому вираженні, аналіз ефективності витрат (CEA) може стати альтернативним методом економічного аналізу **для проектів, вартість яких менш ніж 400 млн грн.**

Якщо на попередньому інвестиційному ТЕО для проекту вже проводився економічний аналіз CBA чи CEA, на інвестиційному ТЕО рекомендується переглянути його результати, щоб перевірити, чи залишаються розрахунки актуальними з урахуванням нової інформації, отриманої в ході передінвестиційних досліджень.

**Аналіз витрат та вигід** передбачає:

1. **Визначення та вартісна оцінка економічних витрат.** Варто оцінити всі витрати, які несе суспільство в результаті реалізації проекту, зокрема:

- **Капітальні витрати** - вартість землі, будівель, обладнання, транспортних засобів, інфраструктури, що купуються або будуються для проекту тощо.
  - **Операційні та експлуатаційні витрати** - витрати на сировину, енергію, воду, паливо, технічне обслуговування, заробітну плату персоналу, адміністративні витрати тощо, що виникають під час функціонування проекту.
  - **Зовнішні негативні ефекти.** Екологічні збитки - забруднення повітря, води, ґрунту, втрата біорізноманіття, збільшення шуму. Ці збитки повинні бути монетизовані (оцінені в грошовому еквіваленті) за допомогою спеціальних методів (наприклад, оцінка шкоди здоров'ю від забруднення, вартість рекультивації земель). Соціальні збитки - переміщення населення, втрата традиційних джерел доходу, негативний вплив на здоров'я громади. Ці збитки також, за можливості, монетизуються.
2. **Визначення та вартісна оцінка економічних вигід.** Слід оцінити всі позитивні наслідки проекту для суспільства, зокрема:
- **Прямі вигоди:**
    - приріст обсягу товарів чи послуг - збільшення виробництва електроенергії, обсягів очищеної води, кількості обслугованих пацієнтів, обсягів перевезених вантажів;
    - зменшення витрат для споживачів/суспільства, наприклад, зменшення витрат на лікування завдяки чистому повітрю, економія часу на дорозі завдяки новій інфраструктурі (вартість зекономленого часу);
    - збільшення доходів - якщо проект веде до зростання доходів населення або держави.
  - **Зовнішні позитивні ефекти (економії):**
    - екологічні вигоди - зменшення викидів парникових газів (монетизується за "соціальною ціною вуглецю"), покращення якості води/повітря;
    - соціальні вигоди - створення нових робочих місць (особливо якщо є безробіття, що знижує соціальні витрати на його підтримку), покращення здоров'я населення, підвищення рівня освіти, зростання безпеки, розвиток регіонів;
    - підвищення енергетичної безпеки.
3. **Дисконтування та розрахунок економічної чистої приведеної вартості (ENPV).** Всі оцінені економічні вигоди та витрати, що припадають на різні періоди часу протягом горизонту аналізу, необхідно привести до одного моменту часу (зазвичай, до початку проекту) за допомогою економічної ставки дисконтування.

Економічна ставка дисконтування відображає цінність ресурсів для суспільства з плином часу. Вона, як правило, нижча за комерційну ставку дисконтування, оскільки суспільство має більш довгострокові цілі та менше цінує "сьогоднішній прибуток" за рахунок майбутніх поколінь. Ця ставка може бути встановлена урядовими рекомендаціями, міжнародними організаціями (наприклад, Світовим банком, Європейським банком реконструкції та розвитку) або виведена на основі макроекономічних показників.

Економічна чиста приведена вартість є сумою дисконтованих економічних вигід мінус сума дисконтованих економічних витрат за весь горизонт аналізу.

Формула розрахунку ENPV:

$$ENPV = \sum_{t=0}^n \frac{(B_t - C_t)}{(1 + r)^t}$$

де:

- $B_t$  – це сукупні економічні вигоди у році  $t$ ;
- $C_t$  – це сукупні економічні витрати у році  $t$ ;
- $r$  – це економічна ставка дисконтування;
- $t$  – це рік (від 0 до  $n$ );
- $n$  – це горизонт аналізу (кількість років).

Аналіз вигід та витрат доцільно відображати в табличній формі:

| Найменування показника                                        | Код рядка | Формула                                             | Період  |         |         |         |
|---------------------------------------------------------------|-----------|-----------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|
|                                                               |           |                                                     | 0-й рік | 1-й рік | 2-й рік | n-й рік |
| Економічні вигоди                                             | 1         | сума рядків 2 + 3                                   |         |         |         |         |
| надходження від реалізації товарів та послуг, без ПДВ         | 2         |                                                     |         |         |         |         |
| вигоди від проекту                                            | 3         |                                                     |         |         |         |         |
| Економічні витрати                                            | 4         | сума рядків 5 + 6 + 7                               |         |         |         |         |
| операційні витрати без податків                               | 5         |                                                     |         |         |         |         |
| інвестиційні витрати, без ПДВ                                 | 6         |                                                     |         |         |         |         |
| витрати від проекту                                           | 7         |                                                     |         |         |         |         |
| Чисті вигоди                                                  | 8         | сума рядків 1 + 4                                   |         |         |         |         |
| Коефіцієнт дисконтування $i_s$ при ставці дисконтування $r_s$ | 9         | $1 / (1 + r_s)^k$<br>де $k$ - порядковий номер року |         |         |         |         |
| Дисконтовані економічні вигоди                                | 10        | рядок 1 x рядок 9                                   |         |         |         |         |
| Дисконтовані економічні витрати                               | 11        | рядок 4 x рядок 9                                   |         |         |         |         |
| Дисконтовані чисті вигоди                                     | 12        | рядок 8 x рядок 9                                   |         |         |         |         |

Витрати мають бути відображені як від'ємні показники зі знаком "-".

Розрахунок показників ENPV доцільно здійснювати на основі звіту про рух грошових коштів, який включає в себе прямі та непрямі вигоди та витрати.

На основі проведеного розрахунку ENPV можна зробити висновки щодо ефективності проекту для суспільства та економіки в цілому:

|                    |                                                                                 |
|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ENPV &gt; 0</b> | Реалізація проекту є вигідною для суспільства та національної економіки.        |
| <b>ENPV &lt; 0</b> | Реалізація проекту є не вигідною з точки зору економічної ефективності проекту. |
| <b>ENPV = 0</b>    | Проект є нейтральним з економічної точки зору.                                  |

Зразок проведення розрахунку показників ENPV на основі дисконтованих вигід та витрат наведено у додатку 3.



## **Аналіз ефективності витрат** особливо доцільно здійснювати для соціальних проектів.

При розрахунку економічних показників ефективності витрат на реалізацію слід рекомендовано визначати окремо витрати інвестиційного та експлуатаційного етапу проекту, зокрема:

- інвестиційні витрати на створення одиниці товару/послуги (зокрема на один квадратний метр, одного споживача);
- експлуатаційні витрати на одиницю товару/роботи/послуги у процесі функціонування об'єкта проекту до початку і після завершення реалізації проекту. У разі, якщо у ході реалізації проекту створюється новий об'єкт, то витрати на одиницю до початку його реалізації рекомендовано зазначати за нульовою вартістю;
- економія витрат на експлуатацію (утримання) об'єкта інвестування після завершення реалізації проекту.

Для розрахунку інвестиційних витрат на створення одиниці товару (роботи, послуги) рекомендується виокремити показники, які будуть найбільш релевантними для проекту. Якщо проектом передбачено реконструкцію чи будівництво, то варто розрахувати обсяг інвестиційних витрат на один квадратний метр площі будівлі. На основі даних маркетингового аналізу рекомендується розраховувати обсяг інвестиційних витрат на одиницю товару (роботи, послуги) тощо.

Така інформація корисна для оцінки того, наскільки ефективно планується використання коштів в даному проекті.

Таким самим чином рекомендовано розраховувати експлуатаційні витрати на один квадратний метр площі, одиницю товару або на одного споживача, залежно від специфіки проекту. Якщо проектом передбачено удосконалення існуючого об'єкта, організації тощо, то доцільним є порівняння таких показників до і після реалізації проекту. Якщо це новий проект, то варто порівняти ці ж показники з такими ж показниками подібних об'єктів, що функціонують.

Витрати на закупівлю товарів, робіт, послуг національного та іноземного виробника, які використовуються під час реалізації проекту. Доцільно вказати обсяг товарів, які плануються закупити, їх прогнозу вартість та відсоткове співвідношення в порівнянні до можливих витрат на закупівлю товарів у вітчизняного виробника. Також доцільно відображати інформацію стосовно обсягів, вартості та частки закупівель у національного та іноземного виробника.

## Комерційне обґрунтування

Комерційне обґрунтування на рівні інвестиційного ТЕО передбачає обґрунтування і фіналізацію стратегії закупівлі, яка включає детальну оцінку ринку постачальників, організацію попереднього залучення представників ринку, визначення процедури закупівлі та супутніх ризиків.

Далі надані рекомендації щодо опрацювання складових комерційного обґрунтування.

### 1. Провести попереднє залучення представників ринку

Залучення ринку – це процес попередньої взаємодії з потенційними учасниками, зокрема, постачальниками, підрядниками та виробниками, до оголошення тендеру. Це можуть бути зустрічі з метою збору зворотного зв'язку, перемовини, прямі запити до компаній-виробників, додаткові консультації тощо.

Спілкування з представниками ринку не означає надання переваги певній організації у майбутньому тендері, а допомагає ініціатору визначити перелік потенційних учасників тендеру та скоригувати бюджетні витрати для обраного фінального технічного рішення.

Що необхідно проаналізувати:

- Чи очікується конкуренція при оголошенні тендеру?
- Які організації чи установи можуть бути потенційними постачальниками, підрядниками або консультантами?
- Який досвід мають ці організації в контексті обраних технічних рішень? Яка була вартість реалізованої закупівлі?
- Наскільки готовий ринок до реалізації обраних рішень? Чи наявні кваліфіковані виконавці? Чи доступні технології/ ресурси?

### 2. Сформулювати стратегію закупівель

В контексті закупівель, під “стратегією” мається на увазі планування заходів, які забезпечують системний підхід до процесу закупівель і допомагають ініціатору ефективно керувати кожним етапом, від визначення предмету закупівлі до оцінки ефективності.

На рівні інвестиційного ТЕО, в рамках стратегії закупівлі, ініціатор проекту має систематизувати всю необхідну інформацію, достатню для оголошення тендеру, зокрема, необхідно обрати яка процедура закупівлі буде застосована для кожного технічного рішення:

- спрощена закупівля;
- відкриті торги;
- переговорна процедура;
- конкурентний діалог;
- рамкова угода;
- закупівля поза Прозорро тощо.

Для кожного технічного рішення може бути більш ніж один закупівельний договір і, відповідно, різні процедури закупівлі. До вибору процедури необхідно підходити ґрунтовно, щоб можливо було пояснити це рішення, наприклад:

- чому була обрана саме ця процедура?
- які можуть бути потенційні бар'єри/ ризики?
- хто буде відповідальним за проведення тієї чи іншої закупівлі?

Отримані результати необхідно структурувати, в зручній формі, для подальшого обговорення в проектній команді та фіналізації управлінських рішень щодо готовності комерційного обґрунтування.

## **Фінансове обґрунтування**

В ході підготовки проекту рівень деталізації і точності розрахунку його фінансових показників повинен зростати, що дозволить приймати більш обґрунтовані рішення щодо доцільності реалізації проекту.

На етапі інвестиційного ТЕО передбачено проведення детальних розрахунків витрат проекту, розрахунок дохідності, самоокупності та фінансового стану бенефіціару, за умови, що такий аналіз передбачено предметом проекту, не проводився на попередньому інвестиційного ТЕО або вказані дані потребують актуалізації.

### **1. Розрахувати вартість проекту**

На етапі повного техніко-економічного обґрунтування рівень деталізації та точності оцінок витрат підвищується, оскільки мають використовуватись тільки первинні дані – структура робіт і ресурсів та відповідних витрат для обраного технічного рішення (метод “знизу вгору”/інженерний метод). Мають бути оцінені і включені в загальну вартість проекту заходи з контролю та пом’якшення ризиків.

Вартість проекту на цьому етапі складається з вартості кожного компоненту, що були визначені на етапі економічного обґрунтування інвестиційного ТЕО. Також слід врахувати ті статті витрат, які не були враховані на рівні компоненту, наприклад, такі, що стосуються проекту в цілому.

Кожна стаття витрат при розрахунку вартості проекту має бути деталізована з точки зору:

- класифікації за КЕКВ (економічною класифікацією видатків бюджету);
- періодами, в які передбачені витрати;
- суми кожної статті витрат.

В результаті розпису має бути максимально точно сформовано/ актуалізовано фінальні суми витрат по проекту, що відповідають поточній ринковій ситуації, і, як наслідок – сформована вартість проекту в цілому.

Рівень впевненості щодо вартості проекту, досягнутий на етапі інвестиційного ТЕО, повинен бути достатнім для прийняття остаточного інвестиційного рішення для проектів вартістю понад 50 мільйонів гривень.

### **2. Підготувати фінансовий аналіз**

Крім загальної орієнтовної вартості, на етапі інвестиційного ТЕО необхідно надати розрахунки додаткових показників вартості проекту. Аналіз цих показників

рекомендовано використовувати при прийнятті рішення щодо вибору найкращого технічного рішення з точки зору фінансового обґрунтування.

Фінансовий аналіз передбачає розрахунок:

- теперішньої вартості проекту (ТВ);
- еквівалентної річної вартості проекту (ЕРВ);
- середньої вартості проекту на одного отримувача послуги або одиницю продукції (СВО).

Розглянемо детальніше ці фінансові показники:

**Теперішня вартість (ТВ)** проекту – загальна сума дисконтованих грошових потоків від проекту, за вирахуванням початкових інвестицій. Іншими словами, це поточна вартість усіх майбутніх грошових надходжень та витрат, приведених до теперішнього моменту часу за допомогою певної ставки дисконту.

Формула розрахунку ТВ:

$$ТВ = \sum_{t=0}^n \frac{B_t}{(1+r)^t}$$

де

- $B_t$  – загальна вартість, що відповідає року  $t$  життєвого циклу проекту;
- $r$  – застосовна ставка дисконтування;
- $n$  – номер останнього року життєвого циклу проекту.

Якщо необхідно зробити вибір між двома або більше проектами, або між альтернативними технічними рішеннями в рамках одного проекту, то за інших рівних умов слід обирати той, який має найнижчий показник ТВ, щоб продукт або послуга були надані за найнижчою можливою загальною вартістю. Але цей критерій застосовується лише до проектів, що виробляють той самий тип товару чи послуги, з тією самою якістю, мають однакові виробничі потужності та однаковий термін експлуатації. Наприклад, для вибору між двома однаковими за розміром та обладнанням школами, збудованими з одного типу матеріалів.

**Еквівалентна річна вартість (EPB)** проекту є результатом перетворення потоку всіх витрат проекту в рівномірний річний потік протягом усього горизонту оцінки проекту.

Формула для розрахунку EPB виглядає таким чином:

$$EPB = ТВ \frac{(1+r)^n * r}{(1+r)^n - 1}$$

де

- ТВ - теперішня вартість проекту;
- n - номер останнього року життєвого циклу проекту;
- r - застосована ставка дисконтування.

EPB дозволяє вибрати проекти (або альтернативні рішення в рамках одного проекту), які створюватимуть той самий тип товару або послуги в тій самій кількості, але можуть мати різний термін корисного використання. За інших рівних умов, прийняття рішень полягає у виборі проекту, який має найнижчий показник EPB.

**Середня вартість проекту на одного отримувача послуги** або одиницю продукції (CBO) за умови незмінної виробничої потужності проекту, розраховується за такою формулою:

$$CBO = \frac{ТВ}{X}$$

де

- ТВ - теперішня вартість проекту;
- x - це кількість отримувачів послуги або одиниць продукції, що генеруються проектом за рік.

Якщо кількість отримувачів або продукції змінюються з плином часу, застосовується середнє значення цього показника.

Результат фінансового аналізу має бути відцифровано у вигляді pdf файлу для подальшого додавання в систему DREAM.

### 3. Проаналізувати дохідність, самоокупність та фінансовий стан бенефіціара

Параметри дохідності могли бути опрацьовані ініціатором на рівні попереднього інвестиційного ТЕО, в цьому випадку на рівні інвестиційного ТЕО ці параметри потрібно доповнити/актуалізувати. Якщо аналіз можливості отримання доходу від реалізації проекту не проводився, або з'явилась можливість отримання доходу, слід його провести, за правилами, описаними в розділі "Оцінити можливості отримання доходу від реалізації проекту", зокрема, розрахувати загальний дохід та прогноз надходжень до бюджету.

Для проектів, що передбачають отримання доходу, передбачена також оцінка рівня фінансової самоокупності проекту. Та, для тих проектів які визначені самоокупними, необхідно здійснити оцінку фінансового стану бенефіціара, щоб виключити фінансові ризики, пов'язані з його спроможністю спрямувати кошти саме на реалізацію проекту.

Детально про оцінку рівня фінансової самоокупності та фінансовий стан бенефіціара описано на етапі фінансового обґрунтування на попередньому інвестиційному ТЕО в розділі "Оцінити рівень фінансової самоокупності проектів та фінансовий стан бенефіціара".

Для самоокупних проектів, в результаті оцінки, має бути:

- розраховано значення NPV;
- зазначено яка методика розрахунку NPV застосовувалась (за якою формулою і з якою ставкою дисконтування);
- зазначені результати розрахунку фінансового стану бенефіціара;
- наданий документ, що підтверджує розрахунок оцінки фінансового стану бенефіціара.

### 4. Переглянути визначені джерела і механізми фінансового забезпечення проекту

Перегляд джерел та механізмів фінансового забезпечення, визначених на рівні попереднього інвестиційного ТЕО, передбачає вибір фінального переліку джерел і механізмів для **реалізації** проекту:

- запланованих, із зазначенням відсотку фінансового покриття для кожного очікуваного джерела фінансування та обґрунтування вибору відповідно до Методики Мінфіну щодо визначення джерел і механізмів фінансового забезпечення);
- наявних залучених джерел фінансування з наданням детальної інформації і

зазначенням юридичних підстав для їх використання.

Повнота наданої інформації, її обґрунтованість та дотримання вимог Методики Мінфіну щодо визначення джерел і механізмів фінансового забезпечення, буде впливати на оцінку рівня зрілості проекту.



## Управлінське обґрунтування

Управлінське обґрунтування на етапі інвестиційного ТЕО має забезпечити орган управління та робочу групу (у випадку її створення) впевненістю щодо спроможності ефективно управляти та реалізовувати проект. Зокрема, має бути підтверджено, що:

- **визначено команду управління проектом**, яка володіє необхідними компетенціями для його реалізації, включаючи залучених незалежних експертів, консультантів та організацій різного профілю;
- **сформовано план реалізації проекту**, зокрема, визначено організаційні заходи та складено графік виконання;
- **ідентифіковано ключових зацікавлених сторін** та розроблено план їх залучення;
- **проведено оновлену оцінку ризиків**, які можуть вплинути на реалізацію проекту, із визначенням механізмів їх пом'якшення та підходів до управління.

В першу чергу потрібно переглянути результати управлінського обґрунтування на етапі попереднього інвестиційного ТЕО та зазначити будь-які оновлення чи зміни, які сталися з часу його підготовки (наприклад, уточнення щодо наявності компетенцій команди, нові ролі в управлінні проектом, перегляд реєстру ризиків тощо). За потреби, з урахуванням цих змін, актуалізувати управлінські підходи та організаційну структуру команди управління проектом.

Нижче наведено основні дії, які необхідно здійснити на управлінському обґрунтуванні на етапі інвестиційного ТЕО.

### 1. Визначити структуру команди управління проектом

Зокрема, на цьому етапі потрібно:

- доопрацювати організаційну структуру команди управління проектом та остаточно визначити її склад (робоча група, голова робочої групи, проектна команда, керівник проекту, залучені експерти та консультанти тощо);
- перевірити, чи всі необхідні компетенції визначено та чи наявні вони в команді;
- зазначити категорії зовнішніх фахівців, залучених на етапі підготовки, та впевнитися, що витрати на їхню роботу враховані у фінансовому обґрунтуванні;
- переконатися, що всі учасники команди чітко розуміють свої ролі та обов'язки;
- формалізувати механізми управління організаційною структурою (наприклад, через положення або технічні завдання, що описують процеси прийняття рішень та погодження тощо).

За умови залучення зовнішніх експертів і консультантів **на етапі підготовки проекту**, до типових категорій таких фахівців можуть належати:

- консультанти зі стратегічних питань;
- економічні аналітики;
- комерційні експерти;
- фінансові консультанти / моделювальники;
- управлінські консультанти /проектні менеджери;
- юридичні консультанти;
- екологічні експерти;
- соціальні /гендерні консультанти;
- фахівці із взаємодії з міжнародними фінансовими організаціями (МФО);
- технічні експерти;
- інші спеціалісти (за потреби).

На етапі інвестиційного ТЕО також слід визначити потребу в залученні зовнішніх експертів і консультантів безпосередньо **для реалізації проекту**, а також уточнити їхні категорії та функціональні ролі, які вони виконуватимуть.

У разі потреби додаткової підтримки з боку програм підготовки проектів (PPF) для інвестиційного ТЕО така допомога може охоплювати:

- доопрацювання наявної документації щодо підготовки ТЕО;
- доопрацювання наявної документації щодо підготовки ПКД;
- розробку інвестиційного ТЕО;
- розробку ПКД “з нуля”;
- інші форми підтримки, визначені відповідно до конкретних потреб ініціатора проекту.

Крім того, важливо проаналізувати потенційні ризики, пов’язані з роботою зовнішніх фахівців (наприклад, конфлікт інтересів, нестача досвіду, залежність від окремих консультантів), аби своєчасно поінформувати керівника проекту та орган управління і врахувати ці аспекти в процесі реалізації.

## **2. Сформувати план реалізації**

Для проекту (окремо для кожного альтернативного технічного рішення, якщо на цьому етапі їх декілька) має бути визначений план його реалізації, що передбачає формування переліку організаційних заходів, необхідних для підготовки інвестиційного ТЕО та подальшої реалізації проекту. Для кожного заходу слід зазначити орієнтовну тривалість його виконання, що дозволить визначити загальну тривалість реалізації компоненту.

Приклади організаційних заходів, які можуть бути включені до плану реалізації проекту:

- підготовка інвестиційного ТЕО;
- проведення оцінки проекту;
- залучення фінансування;
- затвердження фінансування;
- підготовка до реалізації;
- реалізація проекту;
- здійснення аудиту та оцінки.

Водночас ініціатор проекту може визначити й інші заходи, які є необхідними, враховуючи особливості конкретного проекту. Якщо на цьому етапі є можливість оцінити строки закупівель, будівництва, експлуатації та фінансування (наприклад, на основі інших проектів або певних звітів), їх також слід включити до плану реалізації проекту.

Фіналізований план реалізації проекту представляє собою визначену послідовність дій, з усіма необхідними заходами та графіком реалізації, що включає дату початку й завершення для кожного заходу.

Варто зазначити, що детальний план реалізації проекту може бути корисним для різних учасників процесу. Зокрема, він використовується:

- робочою групою та органом управління – для відстеження прогресу проекту;
- проектною командою – для розуміння, як їхні дії сприяють досягненню цілей;
- перевіряючими та затверджуючими органами (за потреби) – для чіткого розуміння своїх ролей і часових рамок залучення.

Наявність такого плану підвищує прозорість управління проектом та дозволяє своєчасно реагувати на будь-які відхилення від графіку.

### **3. Визначити зацікавлених сторін та спосіб їх залучення**

Важливим аспектом підготовки та реалізації проекту є врахування інтересів можливих зацікавлених осіб. Це може бути широке коло людей, які беруть участь у розробці, реалізації, моніторингу та оцінці проекту, а також кінцевих користувачів інфраструктури і послуг. До них належать фінансові та виконавчі установи, державні та місцеві органи влади, громади, громадські організації (включаючи неурядові організації), вигодонабувачі та інші групи, на які може впливати проект, підрядники, субпідрядники та постачальники послуг тощо.

Щоб забезпечити врахування всіх інтересів, необхідно провести аналіз зацікавлених сторін. Для цього можна залучити фахівця з досвідом роботи із зацікавленими

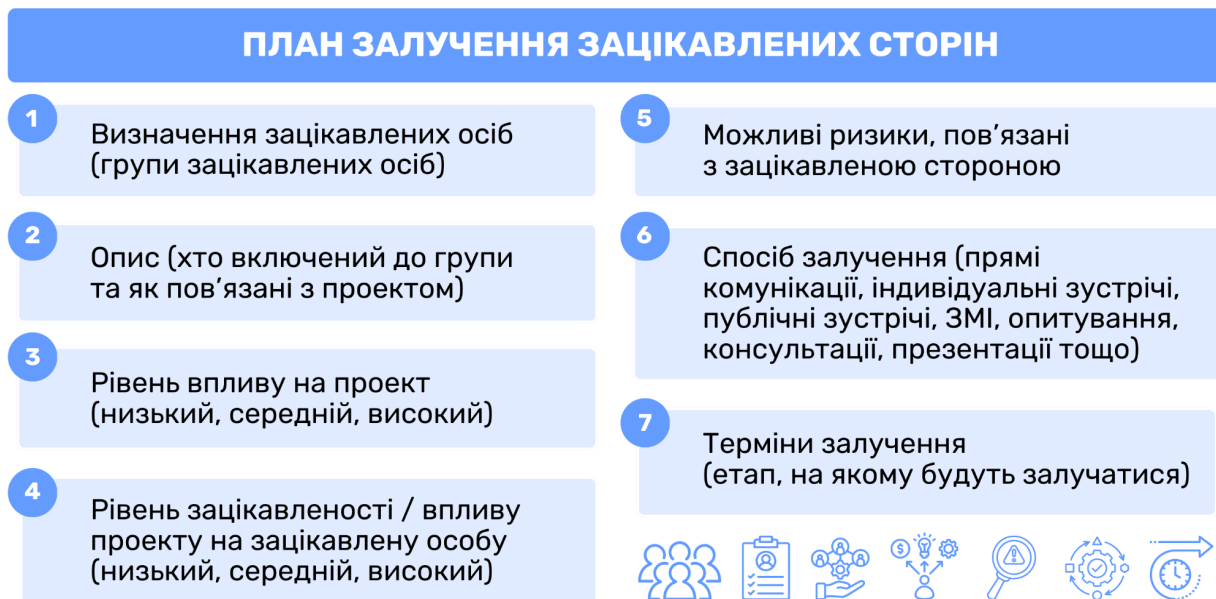
сторонами та/або політекономічного аналізу. Потрібно проконсультуватися з галузевими органами, державними партнерами, громадськими організаціями та організаціями, що представляють вразливі верстви населення (наприклад, профспілки, організації людей з обмеженими можливостями, жіночі організації тощо), щоб переконатися, що думки всіх зацікавлених сторін були враховані.

Також варто провести ідентифікацію всіх соціальних та/або комерційних груп, на які:

- проект може вплинути негативно, якщо їхні інтереси та проблеми не будуть визначені та враховані;
- проект може вплинути позитивно, якщо органи влади включають цілі отримання вигоди для них в цілі проекту.

Особливу увагу під час аналізу зацікавлених сторін слід приділяти впливу проекту на вразливі групи населення. Важливо оцінити, як різні соціальні характеристики (такі як вік, стать, інвалідність, релігія тощо) можуть впливати на потреби, очікування та можливі наслідки від реалізації проекту.

На основі результатів аналізу та категоризації зацікавлених сторін слід підготувати **план залучення зацікавлених сторін** з баченням комунікації з визначеними групами та способом організації консультацій з ними:



Попереднє залучення зацікавлених сторін дасть змогу визначити ризики та можливості для різних груп, а також уточнити їхні очікування та потреби щодо проекту. Для цього можна використовувати різноманітні форми взаємодії:

- публічні консультації або зустрічі;
- громадські слухання;
- опитування та анкетування (в тому числі онлайн);

- фокус-групи;
- зустрічі з місцевими органами влади;
- інформування через засоби масової інформації;
- а також інші доступні способи комунікації.

Вибір конкретного методу залежить від рівня впливу зацікавленої сторони на проект, а також від її ставлення до нього. Як показує практика, особисті зустрічі з ключовими зацікавленими сторонами зазвичай дають найкращі результати та сприяють встановленню довіри та продуктивного діалогу.

Робота із зацікавленими сторонами може здійснюватися протягом усього циклу проекту – під час його підготовки, впровадження та подальшого моніторингу.

#### **4. Оцінити ризики для етапу реалізації проекту та сформувані план управління ними**

На цьому етапі необхідно проаналізувати, які потенційні ризики можуть вплинути на хід **реалізації проекту** або його успішність. Ці ризики вже могли бути частково сформовані під час пропрацювання кожного з обґрунтувань інвестиційного ТЕО. На відміну від етапу попереднього інвестиційного ТЕО, де аналіз фокусувався на ризиках під час підготовки проекту, тут увага приділяється тим ризикам, що можуть виникнути безпосередньо під час реалізації проекту: будівництва, монтажу, закупівель, запуску об'єкта в експлуатацію тощо.

Детальніше про те, як проводити оцінку ризиків за категоріями із використанням матриці оцінки значущості описано у розділі по підготовці попереднього інвестиційного ТЕО, в інвестиційному ТЕО цей підхід повністю зберігається.

Ключові завдання цього етапу:

- ідентифікувати ризики, пов'язані з реалізацією проекту (при виборі даного технічного рішення);
- класифікувати ризики за категоріями (політичні, економічні, соціальні, технічні, екологічні, ринкові, фінансові, операційні тощо);
- оцінити для кожного ризику ймовірність його настання та ступінь впливу на реалізацію проекту;
- сформувані матрицю значущості ризиків;
- визначити заходи управління ризиками (контролю або пом'якшення наслідків);
- врахувати витрати на реалізацію таких заходів у фінансовому обґрунтуванні;
- сформувані практичний план управління ризиками для етапу реалізації.

Нижче наведено приклади ризиків за категоріями, характерних для етапу реалізації проекту:

- **Політичні ризики** - зміна керівництва органу управління або перерозподіл політичних пріоритетів, що можуть зупинити або переглянути фінансування проекту.
- **Економічні ризики** - коливання цін на будівельні матеріали або енергоносії, що ведуть до збільшення бюджету проекту.
- **Соціальні ризики** - протест місцевої громади проти реалізації проекту або незадоволення працівників змінами умов праці.
- **Технічні ризики** - затримки в будівництві, несправне обладнання або помилки в монтажі.
- **Екологічні ризики** - необхідність додаткових природоохоронних заходів через виявлені екологічні обмеження або зміну законодавства.
- **Ринкові ризики** - відмова підрядника або постачальника від зобов'язань (банкрутство, зриви термінів тощо).
- **Фінансові ризики** - затримка надходжень коштів, потреба в додатковому фінансуванні через зростання вартості реалізації.
- **Операційні ризики** - нестача персоналу, кадрові зміни в проектній команді, відсутність належного контролю за субпідрядниками.

Управлінське обґрунтування на етапі інвестиційного ТЕО дозволяє завершити підготовку до впровадження проекту. Воно забезпечує чітке розуміння ролей і відповідальності, потреб в ресурсах, механізмів взаємодії із зацікавленими сторонами та управління ризиками, які можуть вплинути на реалізацію. Результатом є готовність проектної команди та органу управління до ефективної реалізації проекту із належним контролем за досягненням цілей, очікуваних вигід і дотриманням запланованих строків.

## **Визначити остаточне технічне рішення**

На цьому етапі ініціатор проекту має обрати фінальне технічне рішення (якщо дослідження проводились для декількох рішень), взявши до уваги показники кожного обґрунтування. Для аналізу можна використовувати критичні фактори успіху, якщо вони були сформовані на попередньому інвестиційному ТЕО.

Фінальне рішення має найкращим чином відповідати меті та цілям проекту, вирішувати проблему та демонструвати стратегічну цінність.

## Завершення підготовки інвестиційного ТЕО і наступні кроки ініціатора проекту

Після вибору фінального технічного рішення, робота над підготовкою проекту вважається завершеною. Наступний крок – оцінювання проекту, результати якого будуть впливати на його подальші кроки на шляху до реалізації.

Ключові аспекти оцінки та можливих варіантів подій надані нижче.

**Галузева (секторальна) оцінка** передбачає перегляд інформації, наданої на етапі стратегічного обґрунтування.

При невідповідності проекту:

- цілям та завданням стратегічних документів державного планування;
- цілям напряму публічного інвестування у відповідній галузі (секторі);
- критеріями напряму публічного інвестування у відповідній галузі (секторі),

проект відхиляється, а ініціатору потрібно переглянути ідею проекту на відповідність стратегічним цілям, знайти нові (інші) підходи для реалізації цілей напряму і починати розробку нового попереднього інвестиційного ТЕО.

Успішна оцінка призводить до **підтвердження проекту в секторальному портфелі** (якщо він був доданий в СП після успішної оцінки попереднього інвестиційного ТЕО) або **додавання проекту до секторального портфеля** відповідного рівня. Присутність в секторальному портфелі ще не дає права на використання публічних коштів на реалізацію проекту.

Після потрапляння проекту до секторального портфеля, відповідальний за формування секторального портфеля, залежно від умов, може:

- додати проект до діючої програми публічних інвестицій, якщо така ініційована в секторальному портфелі, і проект відповідає її критеріям;
- направити проект на експертну оцінку для включення в ЄПП.

**Експертна оцінка** передбачає надання висновку щодо повноти та обґрунтованості наданої інформації, в результаті чого проект може бути:

- не рекомендований для додавання до ЄПП (з зауваженнями щодо доопрацювання);
- рекомендований для додавання до ЄПП або оновлення в ЄПП.

Після завершення експертної оцінки, Мінекономіки (на державному рівні) або структурний підрозділ, відповідальний за формування ЄПП (на рівні регіону/громади), узагальнює її результати та подає перелік проектів на розгляд стратегічної/місцевої інвестиційної ради (залежно від рівня проекту).



В результаті успішного розгляду радою - проект може бути **доданий до ЄПП** відповідного рівня. В іншому випадку - проект залишається в секторальному портфелі.

Для проектів, включених в ЄПП, за результатами експертної оцінки, у системі DREAM автоматично нараховуються бали. Загальна кількість набраних балів визначає **рівень зрілості (project maturity)** - тобто ступінь підготовленості проекту. Чим вищий рівень зрілості, тим більш обґрунтованим, деталізованим і готовим до реалізації є проект.

Проекти з регіонального та місцевого ЄПП, за ознакою сектору, автоматично направляються на галузеву (секторальну) оцінку у відповідний **секторальний портфель держави**. Негативна оцінка з боку держави не дає можливості отримати гроші з державного бюджету, проте не є блокуючим фактором для початку реалізації. При цьому, якщо в подальшому у ініціатора виникне потреба у державному фінансуванні, негативна оцінка буде блокуючим фактором для виділення такого фінансування.

Факт того, що проект додано в ЄПП держави, не гарантує 100% виділення фінансування. Це свідчить, що проект важливий і пріоритетний, і що на такі проекти першочергово буде спрямована увага інвесторів та донорів. Проте проектів, зазвичай, більше ніж фінансових спроможностей, тому ініціатор може продовжувати паралельно шукати можливості для залучення іншого (не державного) фінансування і використовувати статус "проект в ЄПП" як підтвердження його стратегічної доцільності і обґрунтованості.

Після додавання проекту в ЄПП відповідного рівня, можливі такі сценарії:

| Проект в ЄПП                  | Умови фінансування на реалізацію                              | Наступні кроки                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------------------------|---------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Місцевий/ регіональний</b> | Є виділені кошти                                              | Можна розпочинати реалізацію проекту                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|                               | Є потреба в коштах державного бюджету (повністю або частково) | Потрібно: <ul style="list-style-type: none"> <li>• схвалення проекту в складі програми публічних інвестицій на рівні секторального портфеля державного рівня;</li> <li>• або додавання проекту в ЄПП держави.</li> </ul> <i>Не рекомендовано розпочинати реалізацію до схвалення проекту на рівні держави, навіть якщо в місцевому бюджеті частково є кошти для початку робіт.</i> |
| <b>ЄПП держави</b>            | Є виділені кошти                                              | Можна розпочинати реалізацію                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

## ПІДГОТОВКА ПРОГРАМ ПУБЛІЧНИХ ІНВЕСТИЦІЙ

Програми, як інструмент стратегічного управління та складова реформи управління публічними інвестиціями в Україні, мають низку переваг, які роблять їх ефективним механізмом для досягнення комплексних цілей. Водночас їх реалізація пов'язана з певними викликами, які слід враховувати на етапах планування, підготовки, управління та оцінювання.

### Ініціаторами програми можуть бути:

- на регіональному та місцевому рівнях - структурний підрозділ, відповідальний за галузь (сектор) і формування секторального портфеля;
- на національному рівні - міністерство, відповідальне за галузь (сектор) і формування секторального портфеля, а також розпорядники коштів.

Реалізація стратегічних цілей через програми публічних інвестицій має ряд переваг, зокрема:

- програма зосереджена на кінцевих стратегічних результатах, а не лише на конкретних заходах, якими ці результати досягаються;
- програма має гнучкі часові рамки, більш адаптивна до змін у часі;
- дозволяє налаштувати кращу координацію між пов'язаними напрямками роботи;
- визначає певні стандарти і контроль якості, що може вплинути на швидкість досягнення результатів або економію коштів (завдяки спільному підходу або типовим проектним рішенням);
- програма передбачає централізоване управління, контроль і оцінювання ризиків;
- задає стратегічну рамку і впливає на досягнення комплексних цілей та інше.

Реалізація програми передбачає організацію і контроль виконання заходів, які визначають досягнення її цільових показників. Це передбачає, зокрема:

- відбір публічних інвестиційних проектів, які відповідають встановленим у програмі критеріям;
- розподіл фінансування між такими проектами в межах загального обсягу фінансування програми;
- моніторинг реалізації відібраних проектів.

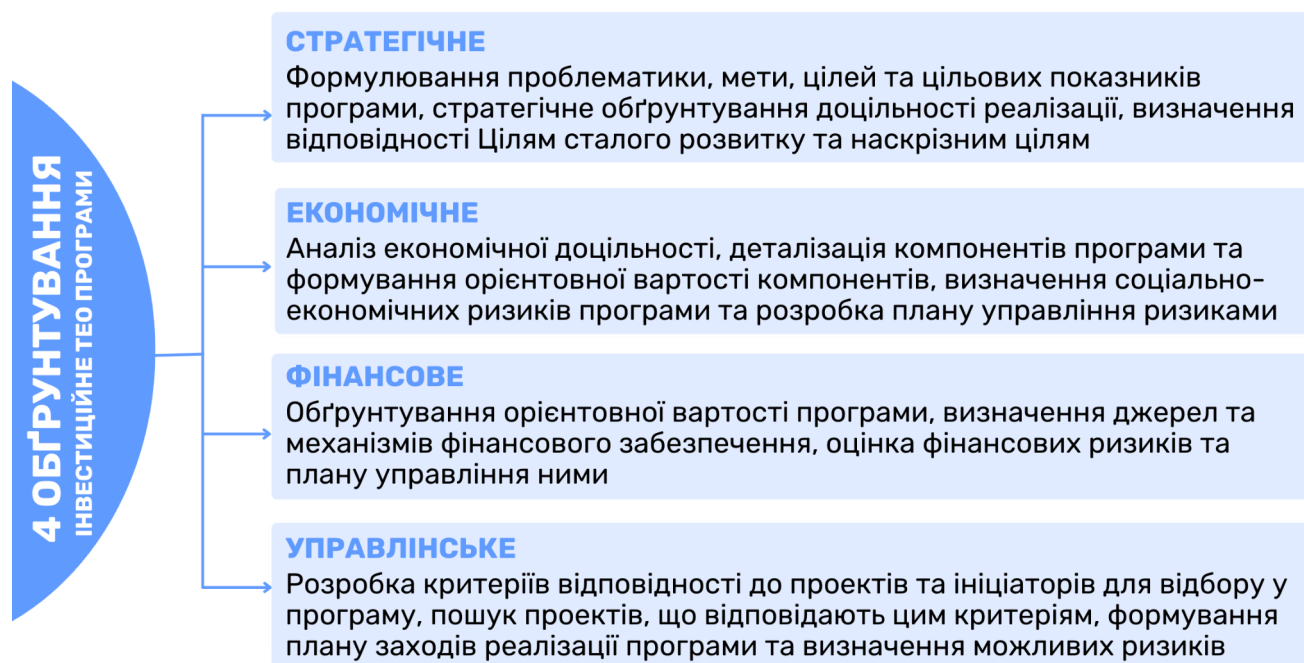
Тобто програма реалізується виключно через включення до її складу публічних інвестиційних проектів і не може існувати як самостійний об'єкт реалізації. Фактично, програма об'єднує певну кількість проектів для досягнення єдиної мети/вирішення певної проблематики, визначає обсяг фінансування на ці проекти і звітує про факт реалізації по досягненню цільових показників напряму.

Враховуючи, що ініціація програм публічних інвестицій може відбуватись на різних рівнях, в програму можуть бути додані різні проекти, а саме:

| Тип програми                 | Які проекти можуть бути включені в програму                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Програма місцевого рівня     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Проекти місцевого рівня, які додані в секторальний портфель громади.</li> </ul>                                                                                                                                                                                            |
| Програма регіонального рівня | <ul style="list-style-type: none"> <li>Проекти регіонального рівня, які додані в секторальний портфель регіону.</li> <li>Проекти з ЄПП місцевого рівня, які були запрошені доєднатись в секторальний портфель регіону.</li> </ul>                                                                                 |
| Програма державного рівня    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Проекти державного рівня, які додані в секторальний портфель держави.</li> <li>Проекти з ЄПП регіонального рівня, які були додані в державний секторальний портфель.</li> <li>Проекти з ЄПП місцевого рівня, які були додані в державний секторальний портфель.</li> </ul> |

Програма може наповнюватися проектами поступово. При цьому оцінка програми може відбутись як до наповнення її проектами, так і після.

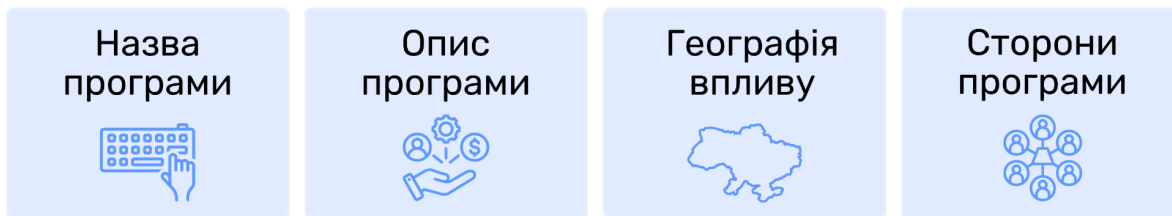
Підготовка програми складається з чотирьох обґрунтувань, а саме - стратегічного, економічного, фінансового та управлінського:



Детальніше про те, що включає підготовка програми, та яка інформація потрібна при розробці кожного з обґрунтувань, описано нижче.

## Формування ідеї програми

Підготовка програми починається з формування ідеї – яку стратегічну ціль має досягти програма та яку проблематику має вирішити. Слід підготувати інформацію, що дозволить відобразити її загальну суть:



- **Назва програми.** Назва має бути одночасно містка і лаконічна, такою, щоб програму можна було одразу ідентифікувати і уникнути непорозумінь чи плутанини з іншими програмами, які реалізуються цим чи іншим ініціатором, та описувати її ключову суть.
- **Опис програми.** Опис має містити стислу інформацію про особливості програми, її цінність, причини виникнення та очікувані результати від реалізації.
- **Керівник програми.** Це посадова особа, представник організації-ініціатора програми, яка несе відповідальність за загальне управління програмою – забезпечує стратегічне керівництво, ухвалює ключові рішення, координує взаємодію з учасниками процесу та контролює дотримання строків, бюджету і досягнення цілей програми.
- **Відповідальна особа** – представник організації-ініціатора програми, який здійснює операційний супровід програми, здійснює безпосереднє внесення інформації про проект до системи DREAM.
- **Географія впливу.** Варто визначити, на які адміністративні території програма матиме соціально-економічний вплив. Наприклад, географія впливу програми може охоплювати всю територію України, кілька окремих областей або конкретні громади.

Маючи загальну рамку ідеї програми можна переходити до інвестиційних досліджень, які передбачають стратегічне, економічне, фінансове та управлінське обґрунтування.

Далі розглянемо детальніше кожне з обґрунтувань.

## Стратегічне обґрунтування програми

Стратегічне обґрунтування відіграє важливу роль в підготовці програми і визначає специфіку (фокус) підготовки всіх наступних обґрунтувань. Ініціатор програми має визначити ключові виклики, які має вирішити реалізація програми, сформулювати мету і цілі, визначити показники програми і як вони будуть вирішувати цільові показники напряму.

Далі надані рекомендації щодо основних дій, що передбачає стратегічне обґрунтування.

### 1. Переконатись, що програма є стратегічно доцільною

Стратегічна доцільність програми визначається відповідністю:

- одному з напрямів, що визначені при формуванні секторального портфеля, як ті, що виконують цілі та завдання стратегічних документів, або документів стратегічного планування відповідного рівня;
- одному з пріоритетних напрямів, що визначені при формуванні середньострокового плану пріоритетних публічних інвестицій відповідного рівня (державного, регіонального або місцевого).

Кожен напрям має цільові показники, досягнення яких визначають успішність реалізації напряму, та критерії відповідності. Ідея програми має корелюватись з цільовими показниками напряму та забезпечувати їх часткове або повне виконання, та відповідати критеріям відповідності.

У разі невідповідності – програма не може претендувати на фінансування за рахунок публічних коштів і не буде вважатись стратегічно доцільною.

Якщо проблема (потреба), яку має вирішити програма, наразі не врахована у визначених напрямках, ініціатору програми слід звернутись до органу управління відповідного рівня задля уточнення шляхів вирішення цього питання.

### 2. Визначити мету та цілі програми

**Мета програми** – це загальний напрямок або кінцевий результат, якого потрібно досягти в результаті реалізації програми. Мета має відображати стратегічну відповідність, важливість та кінцеву користь.

Варто розрізняти основну і додаткову мету:

- **основна мета** – це ключовий, стратегічний результат, заради досягнення якого власне ініціюється та реалізується програма, та без досягнення якого реалізація вважається неуспішною;
- **додаткова мета** – це супутній, другорядний результат, який планується досягти внаслідок реалізації програми, але не є його першочерговою рушійною силою. Додаткова мета, як правило, не визначає рішення про реалізацію програми, але може впливати на її загальну оцінку та сприйняття.

Для уніфікації підходів до визначення мети пропонується здійснити вибір з визначених категорій, що охоплюють програми, націлені на створення нового, розвиток, покращення, модернізацію та відновлення:

- створення нових об'єктів та сервісів;
- освоєння нових територій або функцій;
- запровадження інновацій та енергоефективних рішень;
- створення нових робочих місць через реалізацію проектів в рамках програми;
- поява нових виробничих потужностей;
- нарощування потужностей;
- задоволення зростаючого попиту;
- розширення доступу до благ та послуг;
- забезпечення інклюзивності та рівності можливостей;
- зменшення територіальних чи соціальних розривів;
- внесок до кліматичних або довкілєвих цілей;
- підвищення якості послуг;
- модернізація для відповідності сучасним стандартам;
- покращення стану інфраструктури;
- підвищення рівномірності розподілу ресурсів;
- відбудова знищеного майна;
- відновлення пошкодженого майна.

Для кожної мети (основної та додаткової) має бути описано спосіб її досягнення, який верхньорівнево демонструє, як саме планується реалізація програми, якими методами, через які дії та який результат має бути досягнуто.

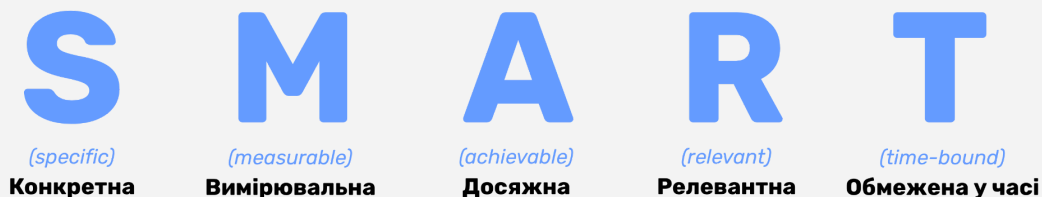
**Ціль програми** – це конкретний, вимірювальний результат, який визначає конкретні кроки до досягнення мети. Цілі мають бути чіткими, досяжними та мати визначені критерії оцінки.

Стратегічна доцільність програми перш за все визначається впливом на досягнення одного чи декількох цільових показників напряму публічного інвестування. Це вважається **основними цілями** програми. Для кожної цілі треба зазначити базові та планові значення показників.

За потреби, для програми можуть бути визначені **додаткові цілі**, які ініціатор планує досягти завдяки її реалізації. Це "власні" цілі ініціатора програми, що можуть деталізувати або підсилювати основні цілі.

Цілі, що визначені як додаткові, при формуванні мають орієнтуватись на SMART-принципи – бути конкретними, вимірювальними, досяжними, релевантними та визначеними за часом.

#### ■ Додаткові рекомендації щодо формування цілей по принципу "SMART"



Ціль має бути:

- **конкретною (specific)** – необхідно чітко зазначити, що саме має бути досягнуто, уникаючи загальних формулювань. Наприклад, "підвищення якості обслуговування клієнтів" замість "покращення бізнесу";
- **вимірювальною (measurable)** – ціль повинна мати критерії, за якими можна оцінити її досягнення і розрахувати її вплив. Наприклад, "збільшити обсяг продажів на 20% протягом року" замість "збільшити продажі";
- **досяжною (achievable)** – ціль повинна бути реалістичною та досяжною з урахуванням доступних ресурсів і умов, тобто мають бути враховані технічні, фінансові та організаційні можливості;
- **релевантною (relevant)** – сприяти досягненню загальних стратегічних цілей та мати важливе значення для суспільства;
- **обмеженою у часі (time-bound)** – ціль повинна мати конкретний термін досягнення.

### 3. Визначити проблему (потребу), яку має вирішувати програма

Проаналізувати, у чому саме полягає проблема (потреба), які причини її виникнення та яка нагальність вирішення (задоволення).

Аналіз проблеми (потреби) передбачає відповіді на запитання:

- У чому саме полягає проблема (потреба)?

- Який масштаб проблеми (потреби)?
- Які причини виникнення проблеми (потреби)?
- Що може статись, якщо цю проблему не розв'язати?
- Які способи вирішення проблеми (задоволення потреби) без витрати додаткових ресурсів були проаналізовані та чому їх реалізації неможлива?

В більшості випадків проблема (потреба), яку має вирішувати програма, буде деталізувати та розкривати більш глобальні виклики, проблеми та потреби, закладені в основу стратегічних документів відповідного рівня (державного, регіонального та місцевого).

В опис проблеми (потреби) слід включити інформацію, які способи вирішення **без витрати додаткових ресурсів** були проаналізовані та чому їх реалізація неможлива. Такими рішеннями можуть бути інші функціональні підходи з використанням існуючих активів, які не потребуватимуть додаткових інвестицій або зміна підходів до надання послуг/інфраструктури у зв'язку зі зміною попиту на неї.

Тож, в опис проблеми (потреби) варто додати інформацію, що відповідає на питання:

- Чи є активи або способи, які б дозволили вирішити проблему без реалізації програми, тобто витрати додаткових ресурсів та здійснення капітальних витрат?
- Які альтернативні способи вирішення проблеми без реалізації програми розглядалися?
- Що буде, якщо залишити ситуацію в поточному стані?

**Важливо:** в умовах обмежених фінансових ресурсів ініціаторам програм надзвичайно важливо відповідально поставитись до даного питання. Відсутність реального аналізу можливих способів задоволення потреб без витрат додаткових ресурсів може в подальшому призвести до відмови у фінансуванні програми.

Результатом опрацювання цього розділу має бути сформований ґрунтовний, але стислий опис того, яким чином ініційована програма вирішить проблему (задовольнить потребу).

#### **4. Визначити досягненню яких Цілей сталого розвитку сприятиме програма**

Ідея програми має розроблятись з урахуванням загальновизнаних пріоритетів, які визначають напрямки соціального, економічного та екологічного розвитку України в цілому. Одним із ключових орієнтирів у цьому процесі виступають Цілі сталого розвитку (ЦСР).

*З розширеною інформацією про цілі сталого розвитку можна ознайомитись в Додатку*



## 2 “Цілі сталого розвитку”:

Під час підготовки програм рекомендовано напряму пов'язувати їх з відповідними Цілями сталого розвитку. Такий підхід дозволяє обґрунтувати суспільну значущість ініціатив та фокусувати увагу ініціаторів проекту на важливі стратегічні контексти розвитку громади/регіону/держави.

В таблиці наведено перелік Цілей сталого розвитку та короткий опис кожної цілі:

|   |                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                             |
|---|-----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | <b>Подолання бідності</b>                                 | Скорочення частки населення, що живе за межею бідності, розширення доступу до соціального захисту, підтримка вразливих груп і доступ до базових послуг.                                                                                                     |
| 2 | <b>Подолання голоду, розвиток сільського господарства</b> | Забезпечення стабільного продовольчого забезпечення, підтримка малих і середніх фермерських господарств, сталий розвиток аграрного сектору, підвищення ефективності використання природних ресурсів.                                                        |
| 3 | <b>Міцне здоров'я і благополуччя</b>                      | Зниження материнської та дитячої смертності, профілактика неінфекційних та інфекційних захворювань, охоплення імунопрофілактикою, доступ до якісних медичних послуг і психічного здоров'я.                                                                  |
| 4 | <b>Якісна освіта</b>                                      | Забезпечення доступу до дошкільної, шкільної, професійної та вищої освіти, підвищення якості освіти, цифровізація освітніх процесів, забезпечення інклюзивності.                                                                                            |
| 5 | <b>Гендерна рівність</b>                                  | Забезпечення рівних прав і можливостей жінок і чоловіків у політиці, економіці, суспільному житті, протидія насильству за ознакою статі, ліквідація дискримінаційних практик.                                                                               |
| 6 | <b>Чиста вода та належні санітарні умови</b>              | Розширення доступу до безпечної питної води, каналізації, гігієни, підвищення ефективності водокористування, покращення управління водними ресурсами.                                                                                                       |
| 7 | <b>Доступна та чиста енергія</b>                          | Підвищення енергоефективності, розширення доступу до надійних і сучасних джерел енергії, зростання частки відновлюваної енергії в енергобалансі.                                                                                                            |
| 8 | <b>Гідна праця та економічне зростання</b>                | Забезпечення модернізації виробництв, підвищення експортного потенціалу, виведення на зовнішній ринок продукції з високою часткою доданої вартості; підвищення рівня зайнятості населення; сприяння створенню належних, безпечних умов праці для працюючого |

|    |                                                   |                                                                                                                                                                          |
|----|---------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |                                                   | населення; створення інституційних та фінансових можливостей для самореалізації                                                                                          |
| 9  | <b>Промисловість, інновації та інфраструктура</b> | Сталий розвиток промисловості, модернізація інфраструктури, підтримка інновацій, розширення цифрової інфраструктури, екологізація виробництва.                           |
| 10 | <b>Скорочення нерівності</b>                      | Скорочення нерівності доходів, підвищення соціальної інтеграції вразливих груп, рівність можливостей незалежно від місця проживання, віку, статі чи стану здоров'я.      |
| 11 | <b>Сталий розвиток міст і громад</b>              | Покращення якості життя в містах і селах, розвиток житлової інфраструктури, безпека публічного простору, сталий транспорт, доступне житло, інклюзивне планування.        |
| 12 | <b>Відповідальне споживання та виробництво</b>    | Підвищення ресурсоефективності, зменшення утворення відходів, впровадження циркулярної економіки, скорочення харчових втрат.                                             |
| 13 | <b>Пом'якшення наслідків зміни клімату</b>        | Скорочення викидів парникових газів, розвиток кліматично стійкої інфраструктури, адаптація до змін клімату, інтеграція з питань щодо зміни клімату у політиці.           |
| 14 | <b>Збереження морських ресурсів</b>               | Запобігання забрудненню морських екосистем, стале рибальство, охорона прибережних територій, збереження біорізноманіття у морському середовищі.                          |
| 15 | <b>Захист та відновлення екосистем суші</b>       | Раціональне використання земель, захист лісів, боротьба з деградацією ґрунтів, збереження біорізноманіття, захист природних екосистем.                                   |
| 16 | <b>Мир, справедливість та сильні інституції</b>   | Підвищення довіри до державних інституцій, забезпечення доступу до правосуддя, зменшення рівня насильства, боротьба з корупцією, залучення громадян до прийняття рішень. |
| 17 | <b>Партнерство заради сталого розвитку</b>        | Мобілізація внутрішніх і зовнішніх ресурсів, посилення міжнародного співробітництва, зміцнення потенціалу місцевих органів влади для досягнення ЦСР.                     |

Одна програма може відповідати декільком ЦСР. Це не лише нормально, а й вітається – особливо донорами, міжнародними організаціями. Такий підхід називається мульти-цільовим внеском.

Щоб визначити ЦСР, досягненню яких буде сприяти ідея програми, потрібно:

- проаналізувати складові програми, визначити сфери, які вона зачіпає, наприклад, освіта, екологія, енергетика, зайнятість, доступність тощо;
- звірити з офіційним переліком ЦСР та їх підцілей;
- підготувати обґрунтування відповідності – описати як саме впливає на ЦСР програма – які показники очікуються після реалізації.

В подальшому, коли програма буде наповнюватись проектами, ці проекти, в свою чергу, теж мають відповідати заявленим ЦСР.

## **5. Зазначити відповідність наскрізним цілям**

Окремо варто звернути увагу на наскрізні цілі – це пріоритети, які держава (в особі Мінекономіки) виділяє окремо від ЦСР як фокус уваги на період середньострокового планування (плановий рік та два наступні бюджетні періоди), та які мають бути інтегровані в усі програми незалежно від їх тематичного спрямування.

Якщо Цілі сталого розвитку – це "що потрібно змінити, чого прагнути, у всьому світі", то наскрізні цілі – це "що саме потрібно змінити, посилити в Україні за ці 3 роки".

Наскрізні цілі можуть співпадати за суттю з деякими ЦСР, при цьому задавати додаткові вимоги щодо їх глибини.

Наскрізні цілі – це комплексні орієнтири, що не обмежуються окремими секторами, але впливають на якість та ефективність реалізації будь-якої програми публічних інвестицій. Вони мають кроссекторальний характер і спрямовані на досягнення довгострокового позитивного впливу в соціальній, економічній та екологічній площинах. Кожні три роки наскрізні цілі можуть змінюватись, підсвічуючи важливість різних аспектів розвитку нашої країни.

Відповідність визначається самодекларативною оцінкою ініціатором програми з обґрунтуванням (описовим підтвердженням) такої оцінки. При цьому слід орієнтуватись на:

- перелік та опис наскрізних цілей, наданих в інструкціях Міністерства економіки;
- вимоги щодо відповідності цілям, якщо вони враховані в цільових показниках для напрямів публічного інвестування;
- а також на чинні нормативні документи державного рівня, що врегульовують напрямки кожної наскрізної цілі.

**Приклад.** Наскрізні цілі, що були визначені як фокус уваги на 2026-2028: гендерна рівність, безбар'єрність, енергоефективність та реагування на зміни клімату. Кожна програма має бути проаналізована з точки зору того, як вона впливає на досягнення

кожної із зазначених цілей. При аналізі слід орієнтуватись на документи, що врегульовують аспекти:

- гендерної рівності - в Державній стратегії забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків на період до 2030 року;
- безбар'єрності - в Національній стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року;
- енергоефективності - в Розпорядженні КМУ про деякі питання стратегічного розвитку енергетичної ефективності будівель;
- реагування на зміни клімату - в Розпорядженні КМУ Про схвалення Стратегії формування та реалізації державної політики у сфері зміни клімату на період до 2035 року і затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2024-2026 роках.

Обґрунтування відповідності передбачає опис впливу на досягнення кожної окремої цілі, із зазначенням конкретних показників (кількісних, якісних) та оцінки (позитивної, або навпаки) впливу.

## **6. Проаналізувати можливі обмеження і ризики та скласти план управління ними**

В ході реалізації програми, на різних етапах життєвого циклу, можуть виникати різноманітні ризики та обмеження, які впливатимуть на успішність її реалізації. Щоб мінімізувати та передбачити ці негативні впливи, рекомендовано заздалегідь проаналізувати можливі ризики та скласти план управління ними.

В чому різниця між поняттями "обмеження" та "ризик"?

- **Обмеження** - це зовнішні умови або рамки, в яких програма має бути реалізована. Вони вже існують і не є випадковими, їх не можна уникнути. Ініціатор програми може мати обмежений контроль таких обмежень або взагалі його не матиме.

*Наприклад: існуюча інфраструктура або забудова; географія місцевості; фінансові обмеження; часові обмеження; технічні обмеження та інші.*

Розуміння обмежень може впливати на рішення, що будуть прийматись на кожному кроці підготовки програми.

- **Ризики** - це потенційні події або умови, які можуть негативно вплинути на програму. Тобто, цих подій ще не існує, але існує ймовірність їх виникнення. В контексті програми варто розглядати системний підхід до ризиків, тобто, ризики на рівні програми та ризики на рівні проектів, які додаються в склад програми.

*Наприклад: зміна попиту, зміна в інфраструктурі, зміна стратегічного напрямку (зміна в стратегічних документах).*

Для кожного з обґрунтувань програми необхідно скласти власний перелік ризиків та обмежень. Кожен ризик має бути чітко ідентифікований та, залежно від природи та сфери впливу, класифікований за категоріями.

На рівні стратегічного обґрунтування варто проаналізувати такі ризики:

- **Політичні ризики** - пов'язані з нестабільністю політичного середовища або змінами державної політики, які можуть ускладнити підготовку програми або проектів, які будуть реалізовуватись в рамках програми.

*Приклади: відсутність або зміни в законодавстві можуть ускладнити процеси узгодження управлінських рішень щодо впровадження програми або проектів тощо.*

- **Ринкові ризики** пов'язані з відсутністю ринкового інтересу до компонентів програми, які реалізуються на рівні проектів.

*Приклади: недостатня кількість або відсутність постачальників/підрядників для визначених предметів закупівель програми; недотримання термінів поставки обладнання тощо.*

Крім класифікації, кожен ризик слід оцінити з точки зору ймовірності його настання та ступеню впливу, а також продумати заходи, необхідні для мінімізації кожного з них.

Отже **ймовірність** - це оцінка можливості настання небажаної або негативної події, яка визначає, наскільки можливо, що певний ризик матеріалізується.

Нижче наведена шкала ймовірності виникнення ризику:



- **Дуже низька** ймовірність настання ризику описує ризик як незначний, оскільки його вплив є мінімальним або майже неможливим в умовах впровадження програми.
- **Низька** ймовірність - ризик вважається мінімальним, оскільки його вплив на реалізацію програми є незначним і може бути зведений до мінімуму за допомогою проведення моніторингу та впровадження профілактичних заходів.
- **Середня** ймовірність - ризик вважається контрольованим, оскільки його реалізація можлива лише за певних обставин.
- **Висока** ймовірність - ризик вважається суттєвим, оскільки його настання є у більшості з розглянутих сценаріїв і може призвести до істотних затримок або змін у впровадженні програми.

- **Дуже висока** - ризик вважається критичним, оскільки його реалізація є майже неминучою та матиме суттєвий вплив на впровадження програми, що вимагатиме негайного реагування.

Окрім ймовірності настання, для кожного ризику оцінюється також **ступінь** - це показник, який відображає рівень загрози, пов'язаної з конкретним ризиком. Він враховує не тільки ймовірність настання ризику, але й серйозність (або вплив) його наслідків. Ступінь ризику часто використовують для пріоритизації ризиків і визначення того, на які ризики слід звернути найбільшу увагу та які заходи варто вжити для їх мінімізації. Для оцінки ступеню ризику також використовують шкалу, що включає п'ять рівнів - від дуже низького до дуже високого ступеня.

Використовуючи значення ймовірності виникнення ризику та ступеню впливу конкретного ризику на програму можна застосувати матрицю, яка допоможе визначити значущість кожного ризику. Матриця оцінки значущості ризиків дає можливість систематизувати потенційні ризики за рівнем їх критичності у процесі впровадження програми.

Матриця оцінки значущості ризиків:

| Значення             |                    |   | Ступінь впливу на програму |               |                |               |                    |
|----------------------|--------------------|---|----------------------------|---------------|----------------|---------------|--------------------|
|                      |                    |   | <i>Дуже низька</i>         | <i>Низька</i> | <i>Середня</i> | <i>Висока</i> | <i>Дуже висока</i> |
|                      |                    |   | 1                          | 2             | 3              | 4             | 5                  |
| Ймовірність настання | <i>Дуже низька</i> | 1 | 1                          | 2             | 3              | 4             | 5                  |
|                      | <i>Низька</i>      | 2 | 2                          | 4             | 6              | 8             | 10                 |
|                      | <i>Середня</i>     | 3 | 3                          | 6             | 9              | 12            | 15                 |
|                      | <i>Висока</i>      | 4 | 4                          | 8             | 12             | 16            | 20                 |
|                      | <i>Дуже висока</i> | 5 | 5                          | 10            | 15             | 20            | 25                 |

Залежно від того, яке значення присвоєно для ризику, рекомендується виконати такі дії:

- **Значення 1-2** (зелений колір) - ризики вважаються незначними, що не потребують конкретних дій, достатньо верхньорівневого відстеження.
- **Значення 3-8** (жовтий колір) - помірні ризики для яких слід розглянути можливість запровадження заходів контролю.
- **Значення 9-12** (помаранчевий колір) - важливі ризики, які потребують

включення заходів контролю або заходів з пом'якшення впливу в підготовку програми та відстежувати всі змінні, які пов'язані з такими заходами.

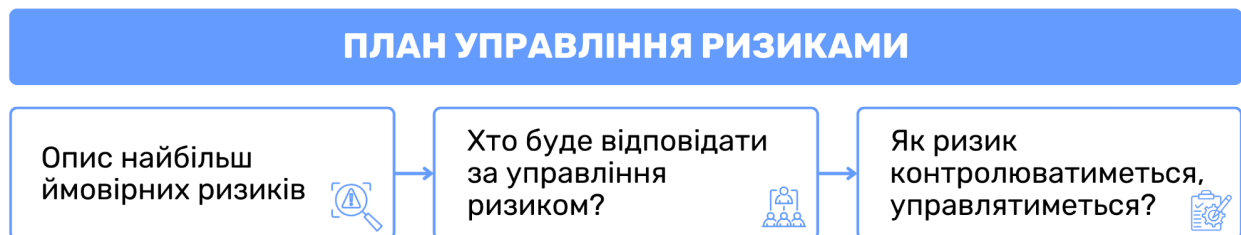
- **Значення 15–25** (червоний колір) – критичні ризики, які потребують розгляду зміни ключових рішень щодо програми, що дозволить уникнути ризику, або вжиття активних заходів, які дозволять уникнути або зменшити вплив ризику – без цього програму не слід розпочинати.

Заходи, які можуть зменшити вплив ризиків на програму, можна класифікувати на:

- **заходи контролю** – дії, спрямовані на зменшення ймовірності настання ризику.  
*Приклад: якщо територія, де планується будівництво, має ризик затоплення, будівництво захисного земляного валу допомагає запобігти затопленню будівельного майданчика;*
- **заходи з пом'якшення наслідків** – дії, спрямовані на зменшення впливу ризику, якщо він все ж настане.  
*Приклад: у разі страйку працівників постачальника, наявність запасу матеріалів дає змогу продовжувати роботи без зупинок.*

Деякі з таких заходів можуть потребувати додаткових витрат, тому слід оцінити їх вартість. Якщо такі витрати є економічно обґрунтованими, їх необхідно врахувати в орієнтовній вартості програми на фінансовому обґрунтуванні.

На цьому етапі вже можна сформулювати початковий план управління ризиками:



Пропрацювання наступних обґрунтувань передбачає ідентифікацію відповідних ризиків та планування стратегії управління ними за описаною вище логікою.

## Економічне обґрунтування програми

Економічне обґрунтування програми публічних інвестицій – це можливість розрахувати, що реалізація програми принесе суспільну вигоду, яка перевищує витрати на її впровадження.

Економічне обґрунтування передбачає опрацювання такої інформації:

- проведення аналізу економічної доцільності програми;
- визначення компонентів програми, відповідальних за їх виконання, та їх орієнтовної вартості;
- визначення та оцінку потенційних економічних ризиків, пов'язаних із реалізацією програми.

Далі надані рекомендації щодо основних дій, передбачених на економічному обґрунтуванні.

### 1. Провести аналіз економічної доцільності програми

Економічна доцільність програми публічних інвестицій – це оцінка того, чи принесе програма суспільну вигоду, яка перевищує витрати на її реалізацію. Вона є обов'язковим етапом підготовки ТЕО, особливо якщо програма претендує на бюджетне фінансування або реалізується через механізм ДПП.

Аналіз економічної доцільності передбачає дослідження такої інформації:

1. Які вигоди очікуються від реалізації програми? Ці вигоди можуть стосуватись різних галузей економіки, бізнесу та суспільства. Наприклад:
  - зростання виробництва, обсягів ринку товарів/послуг/інвестицій;
  - підвищення рівня зайнятості, створення нових робочих місць;
  - збільшення надходжень до бюджету;
  - покращення умов для бізнесу;
  - підвищення енергоефективності;
  - розвиток інфраструктури;
  - покращення якості життя населення;
  - зменшення регіональних дисбалансів.
2. Які соціальні наслідки є актуальними для програми, після її реалізації? Це може бути:
  - покращення доступу до основних послуг;
  - зменшення соціальної нерівності;
  - підвищення рівня зайнятості;
  - покращення умов життя;



- активізація громадської участі;
  - інші соціальні наслідки.
3. Які переваги від реалізації саме у форматі програми? Для цього необхідно аргументувати, які переваги забезпечує програма, наприклад:
- можливість одночасно охопити кілька взаємопов'язаних аспектів проблеми та забезпечити системний підхід;
  - необхідність відповідати вимогам законодавства, державних стратегій чи політик;
  - реалізація заходів в межах спільної або суміжної території для досягнення більш ефективного результату;
  - посилення загального впливу за рахунок взаємодії окремих проектів у межах програми;
  - забезпечення узгодженого планування, управління та моніторингу проектів у межах єдиної структури.
4. Як програма допоможе підсилити інші економічні процеси чи реформи? Наприклад, проаналізувати стратегічні параметри програми на потенційний вплив в таких напрямках
- поглиблення інтеграції в міжнародні економічні процеси;
  - сприяння розвитку суміжних секторів економіки;
  - оптимізація логістичних або виробничих ланцюгів;
  - стимулювання цифровізації та інновацій;
  - підтримка реалізації державних чи галузевих реформ.
5. Для програм, діяльність яких забезпечує внесок до кліматичних або довкіллевих цілей, додатково необхідно визначити, яким чином програма впливає на них.

## 2. Визначити компоненти програми та їх вартість

На цьому кроці необхідно деталізувати умови програми, а саме – визначити з яких компонентів вона складається, яка організація буде відповідальна за виконання цього компоненту, та яка орієнтована вартість кожного з цих компонентів.

**Компонент** – це складова програми, яка має певну мету, вимірювальні цільові показники та зосереджена на певній специфіці в рамках загальної програми. В подальшому, для виконання цього компоненту будуть підбиратись проекти за певними критеріями відповідності. Залежно від масштабу та складності програми, це може бути один чи кілька компонентів.

Компоненти можуть бути сформовані за різними ознаками, зокрема:

- за спільними елементами реалізації, наприклад, за типами харчоблоків (фабрика-кухня, базова кухня, харчоблок-отримувач) або за типом медичних установ (кластерні, надкластерні, загальні лікарні тощо);
- за географією, наприклад, за рівнем ризику в системі освіти, за областями, за кількістю жителів в населеному пункті;
- за типами будівельних робіт, наприклад, нове будівництво, модернізація, капітальний ремонт тощо.

Прийняття рішення щодо кількості компонентів та принципів їх формування приймається ініціатором. Головне, щоб це дозволяло ефективніше досягати цільові показники програми і моніторити результати реалізації проектів в межах програми. Програма, для якої відсутня необхідність виокремлення декількох компонентів, може складатись з одного, який відповідає предмету самої програми.

Для кожного компонента необхідно зазначити обґрунтування (опис) компоненту та розрахувати його орієнтовну вартість.

**Обґрунтування компоненту** передбачає надання стислого опису умов і цінності компоненту, наприклад:

- яким саме чином цей компонент закриває цільові показники програми/напряму;
- як компонент впливає на загальну мету і цілі програми;
- які додаткові/ специфічні умови слід враховувати щодо цього компоненту.

**Орієнтовна вартість компоненту** програми може бути спрогнозована спираючись на наступні методи розрахунків:

- аналіз минулого досвіду;
- метод експертних суджень;
- метод аналізу проектів-аналогів (як складових майбутньої програми).

**Аналіз минулого досвіду** – це метод дослідження, який полягає у вивченні попередніх подій, рішень, власних практик та результатів з метою отримання уроків, виявлення закономірностей та покращення майбутніх дій. Суть цього методу полягає у перевикористанні минулого досвіду, з урахуванням минулих помилок та адаптуванням програми до нових ринкових обставин або оновлених юридичних норм.

Рекомендується проаналізувати таку інформацію:

- витрати та терміни виконання минулих проектів/програм;
- соціальний ефект від реалізації та додаткові вигоди;
- попередні бюджети і графіки виконання робіт;
- типові ризики (затримки, у реалізації, перевитрати, громадський опір).

**Метод експертних суджень** – це спосіб отримання обґрунтованої інформації, оцінок або прогнозів шляхом залучення кваліфікованих фахівців (експертів) відповідної галузі. Також його застосовують у ситуаціях невизначеності, складності або новизни проблеми і для ситуацій, коли попередній досвід відсутній. Метод передбачає реалізацію в три основних кроки:

1. відбір експертів, які будуть надавати висновки;
2. проведення експертної оцінки (збір експертних суджень);
3. інтерпретація та оцінка результатів.

**Метод аналізу проектів-аналогів** – це підхід, який полягає у вивченні вже реалізованих інвестиційних проектів, схожих за масштабом, галуззю, технологією чи цілями, з метою оцінки витрат кожного проекту. Знаючи вартість проекту і кількість таких проектів-аналогів у складі програми, можливо скласти орієнтовну вартість програми.

Цей метод корисний для випадків, якщо попередній досвід відсутній і залучення експертів є недоступним, тому що провести аналіз проектів-аналогів можливо власними силами ініціатора за допомогою відкритих ресурсів.

В результаті використання методів прогнозування, має бути визначена орієнтовна вартість кожного компоненту та зазначено період його реалізації.

### **3. Оцінити ризики та сформувати план управління ними**

На рівні економічного обґрунтування необхідно визначити, які ризики або обмеження можуть вплинути на соціально-економічні показники програми і реалізацію запланованих компонентів. Наприклад:

- **Економічні ризики.** Пов'язані зі змінами у макроекономічному середовищі, які можуть негативно вплинути на економічну доцільність, зниження інвестиційної привабливості програми; ризики пов'язані з помилками при розрахунку економічних вигід та витрат тощо.
- **Соціальні ризики.** Пов'язані з впливом соціального середовища на програму, демографічні зміни населення, репутаційні ризики внаслідок невдалих технічних рішень на рівні проекту тощо.
- **Технічні ризики.** Спричинені виникненням недоліків та помилок в технічних аспектах на рівні реалізації проектів, які можуть вплинути на досягнення показників програми.
- **Екологічні ризики.** Пов'язані з можливим негативним впливом на навколишнє середовище, аварійністю, несприятливими метеорологічними умовами та

кліматичними факторами тощо.

Кожен з визначених ризиків необхідно оцінити за методологією, що була описана на етапі стратегічного обґрунтування. В результаті оцінки має бути сформовано перелік ризиків з такою інформацією:

- назва ризику;
- ймовірність настання;
- ступінь впливу;
- заходи контролю спрямовані на зменшення ймовірності настання ризику;
- заходи з пом'якшення наслідків.

## Фінансове обґрунтування програми

На фінансовому обґрунтуванні програми має бути визначена її орієнтовна вартість (з урахуванням усіх її компонентів та етапів), визначені потенційні джерела та механізми її фінансування та проведений аналіз фінансових ризиків.

Далі детальніше про кожну складову фінансового обґрунтування.

### 1. Зазначити орієнтовну вартість програми

Вартість програми на цьому етапі складається з вартості кожного компоненту, що були визначені та оцінені на етапі економічного обґрунтування. В деяких випадках, крім вартості компонентів, у вартість програми можуть бути додані додаткові витрати, пов'язані з підготовкою та реалізацією програми та не пов'язані з окремими компонентами. Такі витрати мають бути зазначені окремо від компонентів, з деталізацією на періоди та суми.

Потрібно надати обґрунтування визначеної вартості програми, зокрема описати таку інформацію:

- опис методів розрахунку, які застосовувались для прогнозування вартості (аналітичні оцінки, порівняння з програмами чи проектами-аналогами тощо);
- розрахунок фінансових ризиків (індекси інфляції, валютні коливання);
- можливі сценарії зміни вартості під впливом ризиків та іншу інформацію на розсуд ініціатора, яка використовувалась при розрахунках.

Головна мета обґрунтування – продемонструвати, що орієнтовна вартість програми була ґрунтовно пропрацьована з боку ініціатора.

### 2. Визначити джерела та механізми фінансового забезпечення

Мета цього кроку – попередньо оцінити, які джерела та механізми фінансового забезпечення можуть бути застосовані для реалізації програми.

Звертаємо увагу, що всі вимоги щодо визначення джерел та механізмів фінансового забезпечення описано в наказі №131 Міністерства фінансів України “Про затвердження Методики визначення джерел і механізмів фінансового забезпечення публічних інвестиційних проектів та програм публічних інвестицій” від 28.02.2025.

Ця методика **є обов'язковою для ознайомлення та застосування** усіма ініціаторами програм публічного інвестування під час підготовки фінансового обґрунтування.

Зазначена методика описує:

- принципи фінансового забезпечення та визначення джерел і механізмів фінансового забезпечення;
- правила визначення джерел і механізмів фінансового забезпечення реалізації проектів та програм;
- критерії невідкладності проектів та програм;
- перелік можливих джерел і механізмів фінансового забезпечення реалізації проектів та програм залежно від їх характеристик на державному та місцевому (регіональному) рівнях.

Далі в тексті наведено скорочену інформацію з методики, що описує ключові аспекти визначення джерел та механізмів фінансування.

Використовуючи рекомендації з вищезазначеної методики необхідно:

1. Визначити джерела та механізми фінансового забезпечення, які можливо залучити **на етапі реалізації програми**, із зазначенням відсотку фінансування з кожного джерела.

Фінансове забезпечення реалізації програми може здійснюватись за рахунок:

- боргового фінансування;
- грантового фінансового забезпечення;
- прямого бюджетного фінансування.

Переліки можливих джерел і механізмів фінансового забезпечення реалізації програм залежно від характеристики програми на державному, місцевому та регіональному рівнях наведені у додатку 2 до Методики Мінфіну.

2. Якщо програма не має затвердженого фінансування для реалізації або наявного фінансування недостатньо, має бути застосована процедура визначення джерела і механізму фінансового забезпечення реалізації у такій послідовності:
  - 1) перевірка невідкладності програми;
  - 2) визначення доцільності залучення боргового фінансування для фінансового забезпечення реалізації програми;
  - 3) визначення можливості грантового фінансового забезпечення реалізації програми;

- 4) визначення доцільності фінансування реалізації програми за рахунок державного бюджету.
3. Підготувати **фінансове обґрунтування** обраних джерел та механізмів фінансування (у вигляді pdf файлу).

Обґрунтування обсягів необхідного фінансування має бути підтверджене відповідними розрахунками, враховувати вартість підготовки та реалізації програми, містити інформацію про підтверджені джерела і механізми повного або часткового фінансового забезпечення програми, а також обсяг фінансування, який ще не забезпечений наявними джерелами, із зазначенням потенційних джерел і механізмів забезпечення фінансування, визначених відповідно до методики Мінфіну.

### 3. Оцінити фінансові ризики та сформувати план управління ними

На рівні фінансового обґрунтування необхідно визначити, які ризики та обмеження можуть вплинути на фінансову складову програми і реалізацію запланованих компонентів. До фінансових ризиків можуть відноситись наступні:

- недооцінка витрат, наприклад, вартість будівництва облаштування укриття зросла на 5% через інфляцію і подорожчання матеріалів, і це впливає на загальну вартість компоненту програми, в якій є 30 таких проектів;
- неякісна оцінка витрат, наприклад, використання сум витрат з прикладів проектів-аналогів без перевірки поточних ринкових умов;
- затримка фінансування, наприклад, транш від МФО не надійшов вчасно і це може викликати зупинку робіт;
- валютні ризики, наприклад, кредит у євро, а витрати – в гривні, це поступово призводить до зростання боргу.

Кожен з визначених ризиків необхідно оцінити за методологією, що була описана на етапі стратегічного обґрунтування. В результаті оцінки має бути сформовано перелік ризиків з такою інформацією:

- назва ризику;
- ймовірність настання;
- ступінь впливу;
- заходи контролю спрямовані на зменшення ймовірності настання ризику;
- заходи з пом'якшення наслідків.

## Управлінське обґрунтування програми

Управлінське обґрунтування на етапі розробки програми публічних інвестицій демонструє здатність ініціатора забезпечити ефективне управління програмою - від її запуску до завершення. Воно дозволяє заздалегідь опрацювати ключові управлінські аспекти, що впливають на досягнення цілей програми, зокрема:

- **формування чітких критеріїв включення проектів у програму та їх пріоритезація** - з урахуванням мети програми, стратегічної доцільності, галузевого (секторального) фокусу та обмежень ресурсів;
- **аналіз наявності або відсутності в системі DREAM** проектів, що відповідають напрямам публічного інвестування у цільовій галузі (секторі) і можуть бути включені до програми;
- **розроблення плану реалізації програми**, включно з визначенням організаційних заходів, основних етапів, строків і послідовності дій;
- **ідентифікація управлінських ризиків**, пов'язаних із реалізацією програми (затримки реалізації складових проектів, брак координації між розпорядниками коштів, нестабільність фінансування тощо). Потрібно також оцінити, наскільки ймовірні ці ризики та як сильно вони можуть вплинути на досягнення цілей програми.

Опрацювання управлінського обґрунтування ще до початку реалізації дає змогу сформулювати реалістичне бачення управлінської моделі програми, виявити слабкі місця в координації та ресурсному забезпеченні, а також закласти основу для подальшого ефективного моніторингу.

Рекомендації щодо кожного з вищезазначених аспектів викладені нижче.

### 1. Сформулювати підходи до включення проектів у програму

Реалізація програми публічних інвестицій потребує чітко визначеної логіки включення до неї проектів, які дозволять досягти визначених цілей у межах наявних ресурсів і строків. На цьому етапі важливо не лише визначити, які саме ініціативи можуть бути частиною програми, а й сформулювати прозорі та обґрунтовані підходи до їхнього відбору. Це забезпечує системність, об'єктивність, а також можливість ефективно управляти програмою на всіх етапах її реалізації.



У межах розроблення програми рекомендується передбачити три окремі групи критеріїв – для ініціаторів проектів, до самих проектів, а також для подальшої пріоритизації проектів. Для кожної з цих груп доцільно сформувані відповідні підходи, зокрема:

1. **підходи та критерії для ініціаторів проектів**, які можуть бути включені до програми. Це дозволяє визначити, хто саме має право подавати проекти, враховуючи власну спроможність ініціатора програми;
2. **підходи та критерії до проектів**, що дозволяють відібрати ті ініціативи, які відповідають стратегічній меті програми, мають достатній рівень підготовки та можуть бути реалізовані у встановлений строк;
3. **підходи та критерії до пріоритизації проектів у межах програми** – для випадків, коли кількість проектів перевищує можливості фінансування програми. Тут розглядаються варіанти бальної оцінки, ранжування та формування рейтингу проектів.

Такий підхід дозволяє забезпечити цілісність і послідовність логіки програми, а саме – від стратегічного задуму до конкретних проектів, які будуть профінансовані й реалізовані через програму.

Формування чітких і обґрунтованих критеріїв є важливим етапом підготовки програми публічних інвестицій. Критерії виконують одразу кілька функцій: вони забезпечують відповідність проекту цілям програми, дозволяють оптимізувати відбір у разі великої кількості ініціатив, уніфікують процес прийняття рішень та сприяють прозорості. Добре продумані критерії також знижують ризик суб'єктивних рішень і забезпечують рівні умови для всіх потенційних учасників.

Критерії мають бути безпосередньо пов'язані з метою і цілями програми, відображати її галузеву специфіку, часові та фінансові обмеження, а також очікувані результати. Їх доцільно визначати ще на етапі підготовки програми (у межах управлінського обґрунтування) з можливістю подальшої деталізації перед кожним новим етапом відбору. Залежно від логіки програми та способу її реалізації (наприклад, через субвенції), критерії можуть бути уточнені перед початком кожного раунду набору проектів, однак не мають змінюватися в процесі активного прийому заявок.

Критерії мають бути узгоджені з критеріями відповідності напрямів програми: вони можуть деталізувати або поглиблювати їх, але не повинні дублювати. Застосовуються вони до всього проекту як складової програми – незалежно від його структури чи кількості компонентів. Формулювання кожного критерію має бути однозначним і передбачати чітку відповідь (“ТАК” або “НІ”).

Детальніше про кожен з цих критеріїв.

## 1. Підходи та критерії для ініціаторів проектів, які можуть бути включені в програму

Перший рівень відбору передбачає визначення вимог до тих суб'єктів (ініціаторів), які можуть подавати свої проекти для включення до програми. До таких вимог може належати, наприклад, відповідність типу громади (сільська, міська), чисельність населення, її податкоспроможність або фінансова спроможність забезпечити співфінансування тощо.

У деяких випадках можуть враховуватись також управлінські аспекти: наявність команди управління, досвіду реалізації інвестиційних проектів, внутрішніх процедур планування чи бюджетування. Такі критерії дозволяють сфокусувати відбір на тих ініціаторах, які мають достатній потенціал для якісної реалізації проектів у межах програми.

## 2. Підходи та критерії до проектів, які можуть бути включені в програму

Наступним кроком є формування критеріїв до самих проектів, які можуть бути включені до програми. Ключова мета цього етапу – забезпечити відповідність проекту цілям програми, уникнути включення випадкових або надто “сирих” ідей, а також обмежити набір до тих ініціатив, які реалістично можуть бути реалізовані в межах доступних ресурсів і строків.

*Наприклад, якщо програма має завершитись до 2027 року, до неї можуть бути включені лише ті проекти, які можуть бути повністю реалізовані до цієї дати.*

Також можна враховувати ступінь готовності проектів, як от:

- наявність затвердженої ПКД;
- рішення місцевої ради;
- узгодження земельної ділянки тощо.

Важливим є і змістовний фокус, наприклад, якщо програма стосується безпеки в освіті, то вона може охоплювати лише об'єкти загальної середньої освіти, а не змішані або спеціалізовані заклади.

У разі, якщо програма фінансується з окремих джерел (наприклад, за кредитом МФО), до критеріїв може включатися вимога відповідності умовам донорського фінансування, наприклад, обов'язкове співфінансування з місцевого бюджету в певному обсязі.

## 3. Підходи та критерії до пріоритезації проектів в програмі

У випадках, коли кількість проектів може перевищувати можливості фінансування програми, необхідно передбачити критерії для їх пріоритезації.

Такі критерії, як правило, мають бальну шкалу оцінювання і дозволяють ранжувати проекти за ступенем відповідності цілям, ефективності, очікуваному впливу або терміновості реалізації.

*Наприклад, перевага може надаватись проектам із більшою кількістю бенефіціарів (учнів у школі), або проектам, що реалізуються в зоні підвищеного ризику (у прифронтових територіях).*

Пріоритезація дозволяє не лише здійснити вибір серед допустимих проектів, а й забезпечити максимальний ефект від реалізації програми в умовах обмежених ресурсів. При цьому варто враховувати, що критерії пріоритезації не дублюють базові вимоги, а застосовуються тільки до проектів, які вже пройшли відбір та оцінку.

Під час формування управлінського обґрунтування доцільно надати інформацію, що дозволяє більш точно оцінити готовність програми до реалізації та ідентифікувати потребу в зовнішній підтримці на етапі підготовки. Така інформація допомагає сформувані обґрунтовані запити до партнерів (наприклад, програм для підтримки підготовки проектів, PPF) і підвищує ймовірність залучення необхідних ресурсів для запуску програми.

Зокрема, рекомендується:

- описати потребу в залученні програм для підтримки підготовки проектів, якщо така наявна. Це актуально у випадках, коли реалізація програми вимагає значної попередньої підготовки (наприклад, розробка обґрунтувань, проведення додаткових досліджень, консультацій із заінтересованими сторонами тощо);
- визначити види допомоги, за якою ініціатор може звернутися до наявних або потенційних програм підтримки підготовки проектів.

## **2. Проаналізувати проекти, які можуть бути включені до програму**

На етапі управлінського обґрунтування доцільно провести аналіз наявності в системі DREAM вже зареєстрованих проектів, які:

- відповідають галузі (сектору), в межах якого планується створення програми;
- відповідають визначеному напрямку публічного інвестування;
- узгоджуються з логікою реалізації майбутньої програми (тобто можуть бути включені як окремі компоненти програми).

Цей аналіз дозволяє:

- оцінити доцільність формування програми як форми реалізації вже наявних ініціатив;
- ідентифікувати потенційні проекти, яку можуть в подальшому бути додані до програми;
- використати вже наявні напрацювання в проектах для формування структури та змісту програми.

### **3. Сформувати план реалізації програми**

Для програми має бути визначений план її реалізації, що передбачає формування переліку ключових організаційних заходів, необхідних для виконання програми. Для кожного заходу слід зазначити орієнтовну тривалість його виконання в місяцях, що дозволить визначити загальний строк реалізації всієї програми в роках.

Приклади організаційних заходів, які можуть бути включені до плану реалізації програми:

- підготовка програми;
- відбір проектів до програми;
- оцінювання програми;
- залучення фінансування;
- затвердження фінансування;
- підготовка до реалізації;
- реалізація програми;
- здійснення аудиту та оцінки.

Водночас ініціатор програми може визначити й інші заходи, які є необхідними, враховуючи особливості конкретної програми. Якщо на цьому етапі є можливість оцінити строки закупівель, будівництва, експлуатації та фінансування (наприклад, на основі інших програм або певних звітів), їх також слід включити до плану реалізації програми.

Фіналізований план реалізації програми представляє собою визначену послідовність дій, з усіма необхідними заходами та графіком реалізації, що включає дату початку й завершення для кожного заходу.

Варто зазначити, що детальний план реалізації програми може бути корисним для різних учасників процесу. Зокрема, він використовується:

- органом управління - для відстеження прогресу реалізації програми та розуміння, яким чином забезпечується досягнення її цілей;

- перевіряючими та затверджуючими органами (за потреби) - для чіткого розуміння своїх ролей і часових рамок залучення.

Наявність такого плану підвищує прозорість управління програмою та дозволяє своєчасно реагувати на будь-які відхилення від графіку.

#### **4. Оцінити управлінські ризики та сформувати план управління ними**

На цьому кроці необхідно визначити, які ризики або обмеження можуть вплинути на реалізацію програми з точки зору операційних та управлінських рішень. До таких ризиків можуть відноситись такі:

- низька спроможність ініціаторів проектів або програми - відсутність відповідного досвіду у реалізації програм/проектів;
- недостатня координація - відсутність узгодженості між різними структурними підрозділами, дублювання функцій, затримання рішень;
- помилки в управлінських рішеннях - нереалістичне планування термінів, бюджету, ресурсів;
- кадрові ризики - відсутність кваліфікованих фахівців або відтік персоналу;
- невизначеність повноважень - нечіткий розподіл відповідальності і, як результат, конфлікти між організаційними структурами;
- несвоєчасна звітність - порушення графіку моніторингу і ризик втрати фінансування або вчасної реалізації тощо.

Кожен з визначених ризиків необхідно оцінити за методологією, що була описана на етапі стратегічного обґрунтування. В результаті оцінки має бути сформовано перелік ризиків з такою інформацією:

- назва ризику;
- ймовірність настання;
- ступінь впливу;
- заходи контролю спрямовані на зменшення ймовірності настання ризику;
- заходи з пом'якшення наслідків.

## Завершення підготовки програми та наступні кроки ініціатора програми

Після завершення підготовки обґрунтувань програми, ініціатор відправляє її на оцінку, яка складається з наступних етапів.

1. **Скринінг.** Передбачає **автоматичну** (через систему DREAM) попередню оцінку відповідності критеріям наряду публічного інвестування відповідної галузі (сектору), визначеним відповідно до галузевих (секторальних) стратегій. За результатами скринінгу можливі два варіанти подальших дій:
  - у разі **відповідності** критеріям наряду інвестування - програма переходить до наступного етапу оцінювання, а саме до галузевої (секторальної) оцінки;
  - у разі **невідповідності** критеріям наряду інвестування - програма не допускається до подальшого оцінювання та проходження галузевої (секторальної) оцінки.
2. **Галузева (секторальна) оцінка** проводиться відповідальним департаментом/відділом/ фахівцем, який є відповідальним за формування секторального портфеля в тій галузі економіки, в якій планується реалізація програми.

Оцінка передбачає перевірку стратегічної доцільності програми - тобто відповідності цілям та завданням стратегічних документів державного планування, цілям наряду публічного інвестування відповідної галузі (сектору) та цілей програми критеріям наряду публічного інвестування відповідної галузі (сектору).

Результатом успішної оцінки буде **включення програми до галузевого (секторального) проектного портфеля** відповідного рівня.

Після включення програми до галузевого (секторального) проектного портфеля відповідного рівня, міністерством (на державному рівні) або структурним підрозділом (на рівні регіону, громади), відповідальними за формування такого портфеля, приймається рішення про одну з таких дій:

- **Ініціювати експертну оцінку.** Ініціатор може відправити програму без проектів на оцінку для включення в ЄПП. Це оптимальний шлях оцінки програми, бо спочатку програма пройде оцінювання, а потім, якщо програму буде додано в ЄПП, відкривається відбір проектів
- **Відкрити відбір проектів до програми.** Ініціатор може створити відбір та запрошувати проекти доєднатися до програми. Важливо! На цьому етапі ще відсутнє рішення про виділення фінансування для програми, оскільки її доцільність ще не підтверджена експертною оцінкою. Проте наявність

проектів, які відповідають критеріям програми, може бути одним з аргументів, що підтверджують цю доцільність. Після набору проектів, ініціатор має відправити програму на експертну оцінку

3. **Експертна оцінка** проводиться структурними підрозділами (на рівні регіону/громади), які відповідають за виконання функцій з управління публічними інвестиціями, фінансову політику, політику у сфері благоустрою та інфраструктури і охорони навколишнього природного середовища в межах їх повноважень, або міністерствами - Мінекономіки, Мінфіном та Мінрозвитку (на державному рівні).

Оцінка програми передбачає перевірку інформації, надану в кожному обґрунтуванні, при цьому програма отримує бали, які визначають її **рівень зрілості (maturity)** - тобто ступінь підготовленості, обґрунтованості та деталізації програми. Результатом успішної експертної оцінки є включення програми до **єдиного проектного портфеля** відповідного рівня, після **схвалення стратегічною/місцевою інвестиційною радою**.

Якщо під час експертної оцінки буде виявлено:

- невідповідність цілей програми - цілям та завданням стратегічних документів державного планування;
- не визначену орієнтовну вартість програми,

програму не буде направлено на розгляд стратегічної/місцевої інвестиційної ради для включення в ЄПП (вона залишиться в секторальному портфелі).

Факт того, що програму було додано до ЄПП, не гарантує 100% виділення фінансування. Але це свідчить про важливість та пріоритетність для громади/ регіону/держави та фокусує увагу потенційних інвесторів та донорів.

## ПРОЦЕС ОЦІНКИ ТА ПОГОДЖЕННЯ ПРОЕКТІВ ТА ПРОГРАМ

У цьому розділі описано, як здійснюється галузева (секторальна) та експертна оцінка публічних інвестиційних проектів і програм публічних інвестицій, а також їх погодження на всіх рівнях – державному, регіональному та місцевому.

Кожна оцінка дає змогу визначити важливість та доцільність проекту/програми для галузевого або загального розвитку держави, регіону або громади та має свій результат:

| Оцінка                              | Важливість/<br>доцільність                                  | Позитивний результат оцінки                                                                                                                                          |
|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Галузева<br>(секторальна)<br>оцінка | для певної галузі<br>(сектору)                              | включення в секторальний портфель<br>держави/регіону/громади                                                                                                         |
| Експертна оцінка                    | для розвитку<br>держави, регіону<br>або громади в<br>цілому | можливість бути включеним в єдиний<br>проектний портфель<br>держави/регіону/громади (включення – за<br>умови схвалення стратегічною/місцевою<br>інвестиційною радою) |

Для оцінки проектів та програм, орган управління повинен розмежувати повноваження між структурними підрозділами або між відповідальними особами, які проводять галузеву (секторальну) та експертну оцінку проектів і програм, та підрозділами, що ініціюють та відповідають за підготовку цих проектів або програм, щоб уникнути конфлікту інтересів.

Перш ніж розпочати оцінку, проект/програма проходить **скринінг** – попередню оцінку відповідності критеріям напряму публічного інвестування відповідної галузі (сектору). Цей етап виконується **автоматично** в системі DREAM.

За результатами скринінгу можливі два варіанти подальших дій:

- У разі **відповідності** критеріям напряму інвестування – проект/програма переходить до наступного етапу оцінювання, а саме до галузевої (секторальної) оцінки;
- У разі **невідповідності** критеріям напряму інвестування – проект/програму не може бути допущено до подальшого оцінювання та проходження галузевої (секторальної) оцінки.



## Як здійснюється галузева (секторальна) оцінка проектів та програм

У разі позитивного результату скринінгу проект/програма автоматично направляється на галузеву (секторальну) оцінку. Залежно від рівня, її здійснюють:

- **на місцевому рівні** - структурний підрозділ ОМС, визначений виконавчим органом міської, сільської, селищної ради відповідальним у межах територіальної громади за реалізацію державної політики у відповідній галузі (секторі);
- **на регіональному рівні** - структурний підрозділ, визначений Радою міністрів Автономної Республіки Крим, обласною, Київською, Севастопольською міською державною адміністрацією (військовою адміністрацією) відповідальним у межах відповідної адміністративно-територіальної одиниці за реалізацію державної політики у відповідній галузі (секторі);
- **на державному рівні** - міністерство, відповідальне за галузь (сектор) публічного інвестування.

*Наприклад,*

- *на державному чи регіональному рівні у сфері освіти - відповідний департамент МОН або департамент освіти обласної адміністрації;*
- *на місцевому рівні у сфері освіти - відділ освіти виконавчого комітету відповідної сільської, селищної чи міської ради.*

Під час галузевої (секторальної) оцінки **проекту** проводиться аналіз його стратегічної доцільності шляхом перевірки трьох ключових питань:

- чи відповідає проект цілям та завданням стратегічних документів державного планування;
- чи забезпечується відповідність цілей проекту цілям напряму публічного інвестування у відповідній галузі (секторі);
- чи узгоджуються цілі проекту з критеріями напряму публічного інвестування у відповідній галузі (секторі).

Для **програм** перевіряється відповідність цілям і завданням стратегічних документів державного планування.

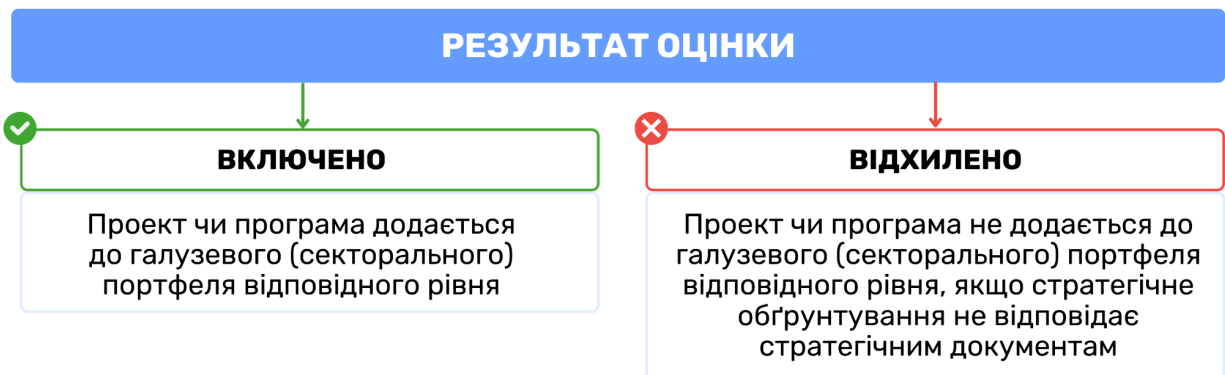
У разі, якщо хоча б на одне із зазначених питань надано відповідь “НІ”, оцінка зупиняється, а проект або програма не може бути включений до секторального портфеля відповідного рівня.

Якщо на вказані питання надано відповідь “ТАК”, оцінка продовжується - аналізуються інші питання чек-листа, що стосуються стратегічного обґрунтування.

Також під час оцінки, оцінювач має:

- перевірити відповідність даних проекту/програми критеріям відповідності, зазначеним як обов'язкові вимоги до напрямку публічного інвестування. У разі невідповідності – проект/програма не можуть бути додані до секторального портфеля;
- на підставі відповідей ініціатора проекту/програми на контрольні запитання, оцінювач має відповісти на секторально-специфічні питання, що враховують галузеву (секторальну) специфіку та можуть бути унікальними для кожного напрямку. Відповіді на ці питання забезпечують додатковий контекст і деталізацію, що дозволяє точніше оцінити доцільність включення проекту до секторального портфеля.

Після завершення галузевої (секторальної) оцінки проекту/програми можливі такі варіанти рішень:



Варто зазначити, що факт успішного проходження галузевої (секторальної) оцінки не означає автоматичний перехід до експертної оцінки. Цей етап розпочинається у разі, якщо секторальне міністерство або секторальний підрозділ (в регіоні чи громаді) приймає рішення подати заявку на включення проекту/програми, який/яка є в його секторальному портфелі, до ЄПП відповідного рівня.

## Як здійснюється експертна оцінка проектів та програм

Експертну оцінку здійснюють:

- **на місцевому рівні** - структурні підрозділи ОМС, визначені виконавчим органом міської, сільської, селищної ради, які відповідають за виконання функцій з управління публічними інвестиціями, фінансову політику та політику у сфері благоустрою та інфраструктури, охорони навколишнього природного середовища в межах їх повноважень.  
*Наприклад, фінансове управління, відділ житлово-комунального господарства, відділ комунального майна, управління економічного розвитку, відділ з питань екології тощо;*
- **на регіональному рівні** - структурні підрозділи, визначені Радою міністрів Автономної Республіки Крим, обласною, Київською, Севастопольською міською державною адміністрацією (військовою адміністрацією) відповідальними за виконання функцій з управління публічними інвестиціями, фінансову політику, стратегічне планування та регіональний розвиток, охорони навколишнього природного середовища в межах їх повноважень.  
*Наприклад, департамент економіки, департамент регіонального розвитку чи управління фінансів ОДА (ОВА) тощо;*
- **на державному рівні** - експертну оцінку послідовно відповідно до своїх повноважень здійснюють такі міністерства: Мінекономіки, Мінфін та Мінрозвитку.

**На місцевому та регіональному рівнях** експертна оцінка проекту включає перевірку стратегічного, економічного, фінансового, комерційного та управлінського обґрунтування (для програми - аналогічно, окрім комерційного). У випадку масштабних проектів додатково здійснюється перевірка та оцінка проведеного ініціатором проекту аналізу витрат і вигід проекту.

**На державному рівні** експертна оцінка здійснюється центральними органами виконавчої влади відповідно до їх компетенції. У процесі такої оцінки аналізуються окремі типи обґрунтувань проектів та програм, а саме:

- фінансове обґрунтування - оцінюється Мінфіном;
- стратегічне обґрунтування на предмет відповідності документам стратегічного планування державної регіональної політики - оцінюється Мінрозвитку;
- інші аспекти стратегічного, економічного, комерційного, управлінського та фінансового обґрунтування (зокрема щодо придатності проекту до реалізації через механізм ДПП) - оцінюється Мінекономіки.

Експертна оцінка здійснюється щодо всіх обґрунтувань, при цьому ключовим є перевірка стратегічної доцільності та деяких питань фінансового обґрунтування.

У разі, якщо під час оцінки буде встановлено, що:

- **проект** не відповідає цілям та завданням стратегічних документів державного планування;
- не забезпечується відповідність цілей проекту цілям напряму публічного інвестування у відповідній галузі (секторі);
- не узгоджуються цілі проекту з критеріями напряму публічного інвестування у відповідній галузі (секторі);
- під час розрахунку орієнтовної вартості проекту не враховано методичні рекомендації, затверджені Міністерством фінансів України, зокрема, щодо визначення обсягів витрат на підготовку, реалізацію, експлуатацію і завершення проекту та щодо формування (розрахунку) детального кошторису з урахуванням усіх необхідних категорій витрат;
- **програма** не відповідає цілям і завданням стратегічних документів державного планування;
- не визначено орієнтовну вартість програми,

тоді оцінювання може продовжуватися, однак такий проект/програма **вже не може претендувати на включення до ЄПП відповідного рівня**. Водночас фахівець, який проводить оцінку, обов'язково зазначає у висновку, що саме **має бути доопрацьовано ініціатором** з урахуванням виявлених невідповідностей.

Після цього експертна оцінка проекту продовжується та здійснюється фахівцем шляхом перевірки інформації, наданої ініціатором, відповідно до затверджених чек-листів (доданих до Порядку оцінки публічних інвестиційних проектів та програм публічних інвестицій, затвердженого постановою КМУ від 28.02.2025 № 527 (в редакції постанови КМУ від 26.08.2025 р. №1049)), які відрізняються залежно від етапу проекту, його прогнозованої вартості та потреби в фінансуванні за рахунок публічних коштів на підготовку інвестиційного ТЕО.

Експертна оцінка програми здійснюється фахівцем шляхом перевірки стратегічного, економічного, фінансового та управлінського обґрунтувань також відповідно до затвердженого в чек-листа.

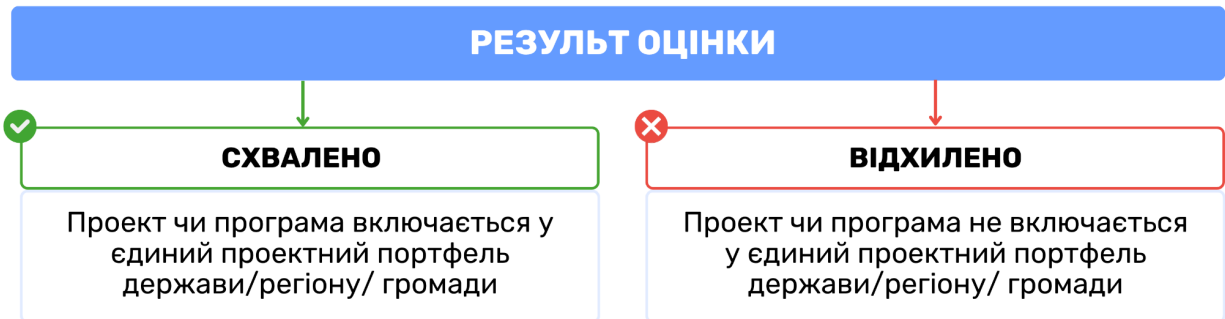
Після завершення експертної оцінки, Міністерство економіки України (на державному рівні) або структурний підрозділ, відповідальний за формування ЄПП регіону або громади (на регіональному або місцевому рівнях відповідно), узагальнює її результати та подає перелік проектів та програм, що пройшли оцінку, на розгляд відповідної інвестиційної ради – Стратегічної інвестиційної ради або місцевої інвестиційної ради (залежно від рівня проекту/програми).

## Погодження стратегічною/місцевою інвестиційною радою

Основним завданням стратегічної інвестиційної/місцевої інвестиційної ради є розгляд проектів/програм та ухвалення рішення щодо доцільності їх включення до ЄПП відповідного рівня, а саме:

- єдиного проектного портфеля держави;
- єдиного проектного портфеля регіону;
- єдиного проектного портфеля територіальної громади.

За результатами розгляду проектів та програм можливі такі рішення:



Для проектів і програм, включених до ЄПП відповідного рівня, у системі DREAM автоматично нараховуються бали за результатами експертної оцінки. Кожне питання чек-листа має бальну шкалу оцінювання залежно від обраної відповіді ("ТАК", "НІ", "частково", "не застосовується" тощо).

Загальна кількість набраних балів дозволяє визначити **рівень зрілості (maturity)** – тобто ступінь підготовленості проекту або програми. Він відображає реальний обсяг виконаної роботи, який пройшов оцінювання відповідно до визначеної та описаної вище процедури. Чим вищий рівень зрілості, тим більш обґрунтованим, деталізованим і готовим до впровадження є проект чи програма.

В подальшому, проекти з ЄПП регіонального або місцевого рівня, які потребують державного фінансування, мають бути подані на розгляд для включення до ЄПП держави.

# ФОРМУВАННЯ ПРОЕКТНИХ ПОРТФЕЛІВ ПУБЛІЧНИХ ІНВЕСТИЦІЙ

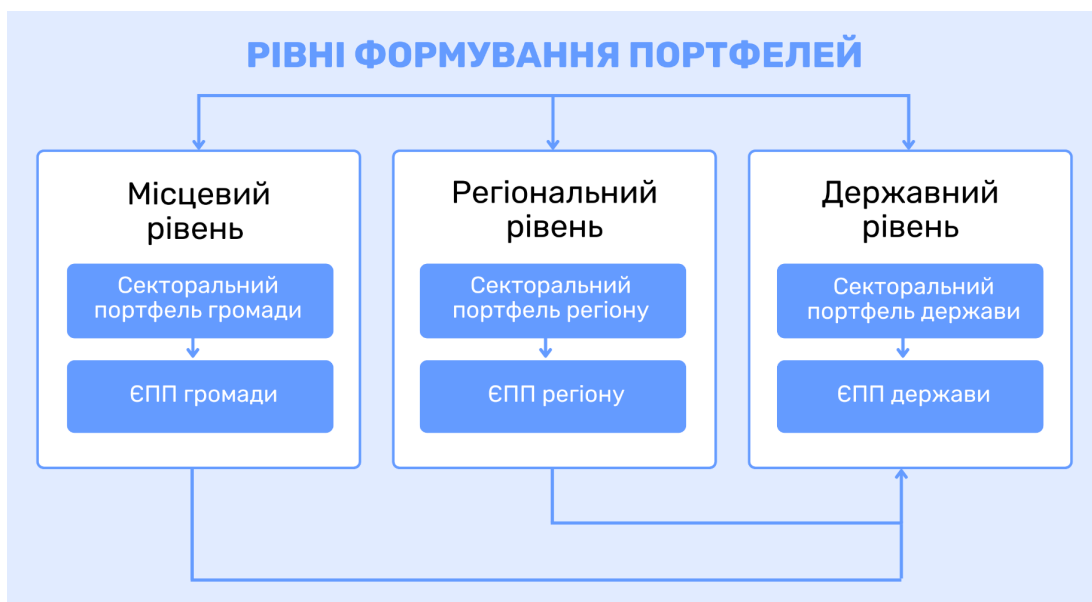
В цьому розділі надаються роз'яснення щодо формування ЄПП держави/регіону/громади та галузевих (секторальних) проектних портфелів відповідних рівнів.

Отже, у логіці реформи управління публічними інвестиціями використовуються два типи портфелів:

- **галузевий (секторальний) проектний портфель** - сукупність проектів та програм у межах певної галузі (сектору) на відповідному рівні, які пройшли оцінку, пріоритезацію (на державному рівні) та відбір за встановленими процедурами і визначені як стратегічно важливі для розвитку конкретної галузі (сектору). Надалі для зручності використовується термін "секторальний портфель (держави/регіону/громади)";
- **єдиний проектний портфель** - фінальний перелік відібраних (пріоритетних) проектів та програм, які рекомендовані до підготовки або реалізації та можуть отримати державну підтримку у вигляді публічних інвестицій.

Ті проекти і програми, які успішно пройшли перевірку та галузеву (секторальну) оцінку, додаються в секторальний портфель відповідного рівня та, після успішної перевірки та експертної оцінки, можуть потрапити до ЄПП відповідного рівня.

В результаті, на кожному рівні створення проектів та програм формується дві ланки портфелів - секторальний та єдиний проектний портфель:



У разі потреби фінансової підтримки на етапі підготовки проекту або програми за рахунок програми для підготовки проектів (PPF), обов'язковою умовою є їх включення до ЄПП відповідного рівня та/або до секторального проектного портфеля держави.

## Секторальні портфелі

Секторальні портфелі включають проекти та програми, що мають важливе значення для розвитку відповідної галузі (сектору) та відповідають напрямам публічного інвестування. Завдяки цьому стратегічні плани та потреби сектору агреговано в одному портфелі, який є доступним для всіх зацікавлених сторін та сприяє узгодженому плануванню й прийняттю ефективних рішень щодо управління публічними інвестиціями.

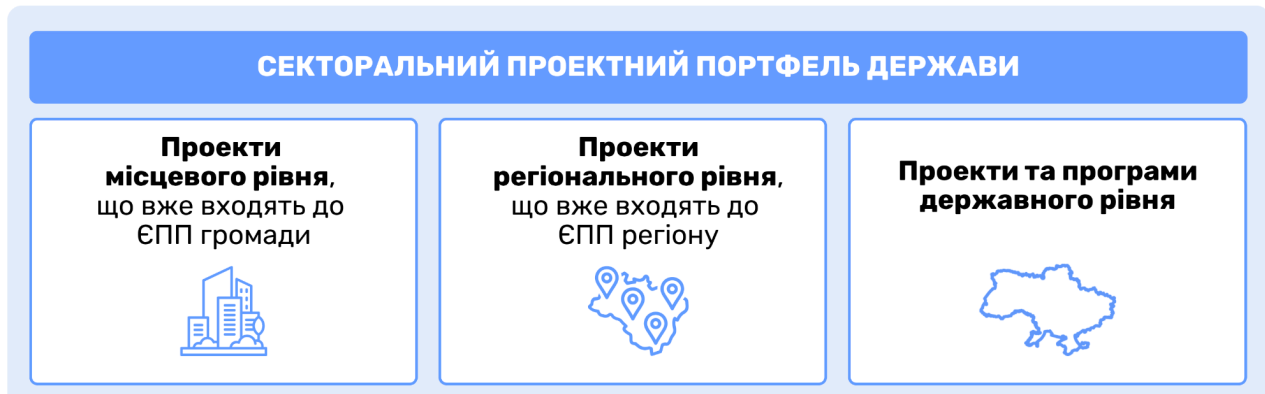
Процес формування секторальних портфелів передбачає дотримання низки важливих умов і процедур, зокрема:

- щоб потрапити в секторальний портфель, проекти та програми проходять скринінг та галузеру (секторальну) оцінку відповідно до встановлених процедур;
- формування секторальних портфелів відбувається на постійній основі, в міру надходження нових проектів і програм;
- в подальшому, до ЄПП відповідного рівня можуть бути номіновані тільки ті проекти та програми, які вже знаходяться в секторальному портфелі;
- якщо проект/програма не пройшли відбір до секторального портфелю - фінансування із залученням публічних коштів для них в подальшому буде недоступне.

За формування секторального портфеля, в залежності від рівня, відповідає:

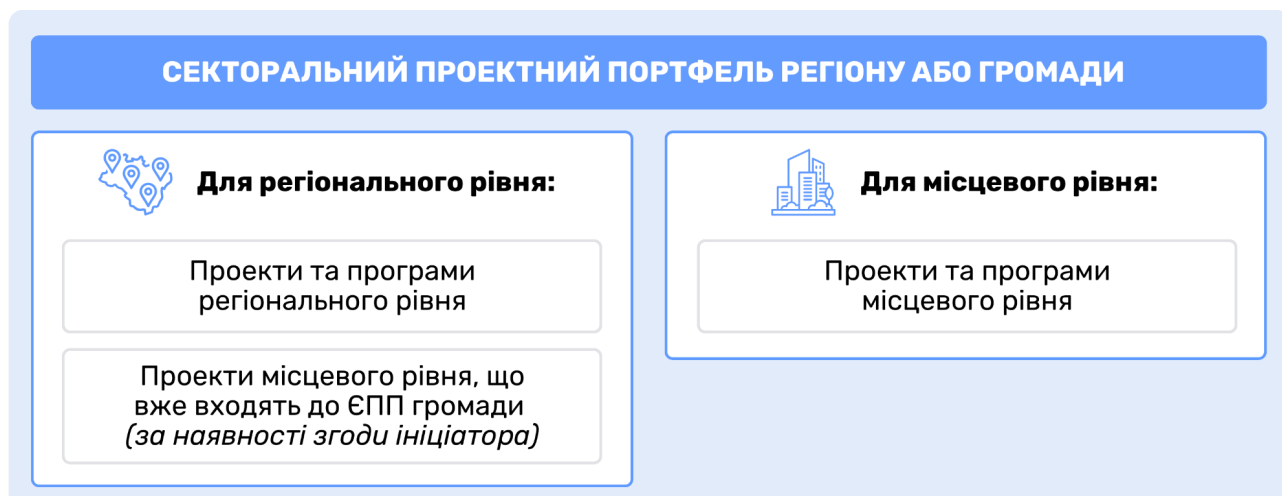
- **на державному рівні** - міністерство, відповідальне за галузь (сектор) для публічного інвестування;
- **на регіональному рівні** - структурний підрозділ Ради міністрів Автономної Республіки Крим, обласної, Київської, Севастопольської міської державної адміністрації (військової адміністрації), відповідальний за галузь (сектор) для публічного інвестування;
- **на місцевому рівні** - структурний підрозділ виконавчого органу міської, сільської, селищної ради, військової адміністрації населеного пункту (у разі її утворення), відповідальний за галузь (сектор) для публічного інвестування.

**До секторального проектного портфеля держави**, після успішного проходження галузевої (секторальної) оцінки, можуть бути включені:



Варто зазначити, що всі проекти, які входять до секторального проектного портфеля держави, підлягають обов'язковій пріоритезації використовуючи функціонал системи DREAM. Пріоритезація проектів проводиться в межах кожного напрямку публічного інвестування за критеріями пріоритезації, які визначає міністерство, відповідальне за галузь (сектор). При цьому передбачається розрахунок пріоритетності проектів за бальною системою з метою формування рейтингових списків у межах кожного напрямку публічного інвестування.

**До секторального проектного портфеля регіону або громади** можуть бути включені проекти та програми, що успішно пройшли галузеву (секторальну) оцінку, а саме:





## Єдині проектні портфелі (ЄПП)

ЄПП – це перелік проектів та програм з різних секторів, які є найбільш пріоритетними та стратегічно важливими для держави (верхньорівневі пріоритети держави).

ЄПП складається з проектів та програм, які попередньо потрапили в секторальний портфель, пройшли перевірку та пріоритезацію, були схвалені Стратегічною інвестиційною/місцевою інвестиційною радою, і визначені як такі, що можуть мати доступ до фінансового забезпечення їх підготовки та реалізації. ЄПП формується на трьох рівнях – державному, регіональному та місцевому.

Важливі аспекти стосовно формування ЄПП:

- лише проекти та програми, включені до регіонального або місцевого ЄПП, можуть отримати фінансування з відповідного бюджету (регіону чи громади);
- якщо передбачається залучення коштів з державного бюджету, проект з місцевого або регіонального ЄПП має бути включений до ЄПП держави;
- фінансування з державного бюджету можливе лише для тих проектів та програм, що включені до ЄПП держави;
- відбір проектів та програм до ЄПП відбувається один раз на рік за встановленими процедурами, разом з тим, у разі потреби, зміни до ЄПП можуть вноситися не частіше ніж один раз на квартал (за рішенням Стратегічної ради);
- проекти та програми, що не пройшли відбір до ЄПП будь-якого рівня, не можуть бути профінансовані за рахунок публічних інвестицій.

За формування ЄПП залежно від рівня відповідає:

- **на державному рівні** – Мінекономіки;
- **на регіональному рівні** – структурний підрозділ ОДА, Київської, Севастопольської міської державної адміністрації (військової адміністрації, відповідальний за реалізацію політики у сфері управління публічними інвестиціями/ економічного розвитку;
- **на місцевому рівні** – структурний підрозділ виконавчого органу міської, сільської, селищної ради, військової адміністрації населеного пункту (у разі її утворення), відповідальний за реалізацію політики у сфері управління публічними інвестиціями.

*Примітка. У випадку, якщо такий структурний підрозділ відсутній – органу управління на регіональному та місцевому рівні потрібно забезпечити функцію з управління публічними інвестиціями шляхом покладання відповідних завдань на інший структурний підрозділ або визначивши відповідальну особу.*

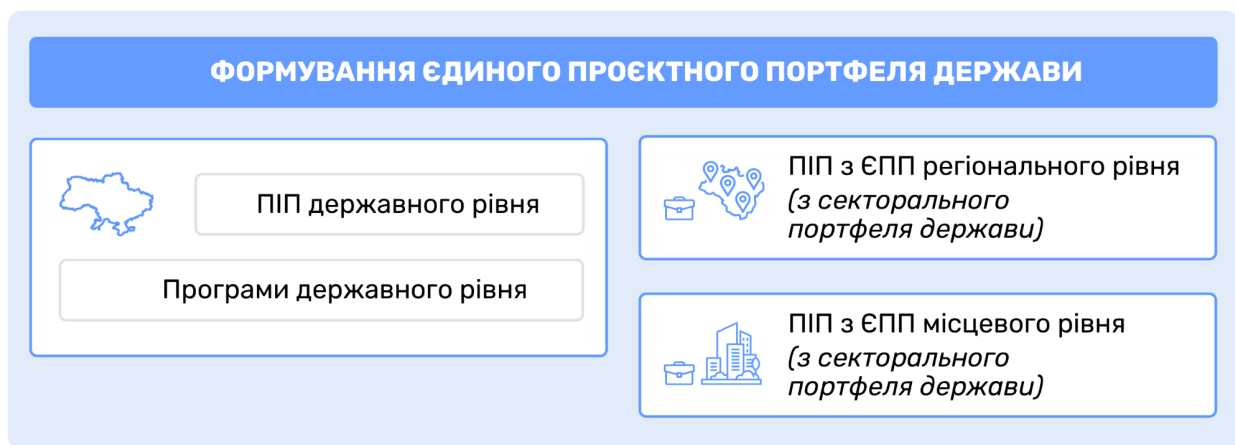
**ЄПП держави** формується на основі схвалених стратегічною інвестиційною радою проектів та програм, які:

- відповідають основним напрямам СПІ держави;
- є стратегічно важливими для соціально-економічного розвитку країни;
- успішно пройшли експертну оцінку на державному рівні (оцінені Мінекономіки, Мінфіном та Мінрозвитку);
- були схвалені відповідними секторальними міністерствами.

До **ЄПП держави** можуть бути включені:

- проекти місцевого, регіонального та державного рівня з секторального портфеля держави
- програми державного рівня, які включені до секторального портфеля держави,

за умови, що вони відповідають основним напрямам публічного інвестування:



До **ЄПП регіону або громади** можуть бути включені проекти та програми, що успішно пройшли експертну оцінку та схвалені місцевою інвестиційною радою, а саме:



Проекти місцевого та регіонального рівнів, які включені, відповідно, до ЄПП громади або ЄПП регіону, за ознакою галузі (сектору) автоматично в системі DREAM

передаються на галузеву (секторальну) оцінку на державному рівні (до відповідального міністерства).

*Наприклад, якщо до ЄПП громади включено п'ять проектів з розбудови шкіл, система DREAM автоматично передасть їх на галузеву (секторальну) оцінку до Міносвіти, оскільки вони належать до сектору освіти.*

У разі успішного проходження такої галузевої (секторальної) оцінки, проекти включаються до секторального проектного портфеля держави. В той же час, відхилення проекту за результатами оцінки не є підставою для припинення його подальшої підготовки чи реалізації (але не дає можливості претендувати на отримання фінансування з державного бюджету).

Таблиця нижче відображає розподіл відповідальності за формування секторальних портфелів та ЄПП на державному, регіональному та місцевому рівнях:

| Рівень                                                                                              | Секторальний портфель                         | ЄПП                                                                             | Інвестиційна рада                    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| Державний<br>     | Секторальне (профільне) міністерство          | Мінекономіки                                                                    | Стратегічна інвестиційна рада        |
| Регіональний<br> | Підрозділ ОДА (ОВА), відповідальний за сектор | Підрозділ ОДА (ОВА) з управління публічними інвестиціями/ економічного розвитку | Місцева інвестрада (обласного рівня) |
| Місцевий<br>     | Підрозділ ОМС, відповідальний за сектор       | Підрозділ ОМС з управління публічними інвестиціями                              | Місцева інвестрада (місцевого рівня) |

## **Виключення проектів та програм з портфелів та їх оновлення**

Проекти або програми можуть бути виключені з галузевого (секторального) чи єдиного проектного портфелів будь-якого рівня, якщо:

- вони більше не відповідають визначеним цілям та завданням стратегічних документів державного планування;
- у країні або регіоні відбулися важливі зміни, і через це реалізація проекту може бути недоцільною через підвищені ризики;
- зафіксовано серйозні порушення строків реалізації проекту/програми;
- ініціатор проекту/програми вніс до системи DREAM недостовірну інформацію про них.

Таке рішення ухвалює орган, відповідальний за формування відповідного портфеля. Оновлення портфелів (перегляд актуальності та змісту) здійснюється не частіше ніж один раз на квартал.

## ДОДАТКИ

### Додаток 1. Орієнтовний перелік підсекторів галузей (секторів) публічного інвестування

| Галузь (сектор)                   | Підсектор                                                                                                                                                                |
|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Громадська безпека                | Протидія злочинності, підтримання публічної безпеки та порядку                                                                                                           |
|                                   | Інтегроване управління державним кордоном                                                                                                                                |
|                                   | Міграція                                                                                                                                                                 |
|                                   | Цивільний захист                                                                                                                                                         |
| Закордонні справи                 | Закордонні справи                                                                                                                                                        |
| Правова діяльність та судочинство | Судочинство                                                                                                                                                              |
|                                   | Документальна спадщина                                                                                                                                                   |
|                                   | Виконання покарань і пробація                                                                                                                                            |
| Аграрна                           | Безпечність та якість харчових продуктів                                                                                                                                 |
|                                   | Харчова і переробна промисловість                                                                                                                                        |
|                                   | Виноградарство та виноробство                                                                                                                                            |
|                                   | Водне господарство, меліорація                                                                                                                                           |
|                                   | Земельні відносини, землеустрій                                                                                                                                          |
|                                   | Рибне господарство, рибальство та рибна промисловість                                                                                                                    |
|                                   | Рослинництво                                                                                                                                                             |
|                                   | Садівництво                                                                                                                                                              |
|                                   | Сільський розвиток, розвиток фермерства                                                                                                                                  |
|                                   | Тваринництво                                                                                                                                                             |
|                                   | Хмелярство                                                                                                                                                               |
| Довкілля                          | Зона відчуження                                                                                                                                                          |
|                                   | Клімат                                                                                                                                                                   |
|                                   | Надрокористування                                                                                                                                                        |
|                                   | Охорона вод, розвиток водного господарства, протипаводковий захист, централізованого водопостачання, управління, використання та відтворення поверхневих водних ресурсів |
|                                   | Охорона земель і ґрунтів                                                                                                                                                 |
|                                   | Охорона лісів, лісового та мисливського господарства                                                                                                                     |
|                                   | Управління радіоактивними відходами                                                                                                                                      |

|                                        |                                                                            |
|----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
|                                        | Управління хімічною продукцією, поводження з пестицидами та агрохімікатами |
|                                        | Збереження природно-заповідного фонду                                      |
|                                        | Охорона атмосферного повітря                                               |
| Економічна діяльність                  | Промисловість                                                              |
|                                        | Розвиток малого та середнього підприємництва                               |
|                                        | Резерв                                                                     |
| Енергетика                             | Викопні види палива                                                        |
|                                        | Відновлювальні джерела енергії та альтернативні види палива                |
|                                        | Електроенергетика                                                          |
|                                        | Нафтогазова промисловість                                                  |
|                                        | Теплова енергетика                                                         |
|                                        | Ядерна енергетика                                                          |
| Спорт та фізичне виховання             | Спорт та фізичне виховання                                                 |
| Протимінна діяльність                  | Протимінна діяльність                                                      |
| Житло                                  | Відновлення житла                                                          |
|                                        | Житлові рішення                                                            |
|                                        | Енергоефективні рішення для житлових будівель                              |
| Муніципальна інфраструктура та послуги | Водопостачання та водовідведення                                           |
|                                        | Містобудування, благоустрій                                                |
|                                        | Управління побутовими відходами                                            |
|                                        | Теплопостачання                                                            |
|                                        | Розбудова та відновлення інфраструктури                                    |
|                                        | Туристичні послуги                                                         |
|                                        | Захисні споруди об'єктів інфраструктури                                    |
|                                        | Управління відходами від руйнувань, відходами будівництва та знесення      |
| Транспорт                              | Авіаційний транспорт                                                       |
|                                        | Автомобільний транспорт та дорожнє господарство                            |
|                                        | Залізничний транспорт                                                      |
|                                        | Морський та внутрішній водний транспорт                                    |
|                                        | Пошта                                                                      |
|                                        | Громадський транспорт                                                      |
|                                        | Автомобільні пункти пропуску через державний кордон                        |

|                                                  |                                                                                                |
|--------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Соціальна сфера                                  | Права та інтереси, потреби осіб, які виїхали за кордон                                         |
|                                                  | Складні життєві обставини                                                                      |
|                                                  | Соціальна підтримка                                                                            |
|                                                  | Соціальне страхування                                                                          |
|                                                  | Соціальні послуги                                                                              |
|                                                  | Права та інтереси дітей                                                                        |
|                                                  | Реабілітаційні послуги                                                                         |
|                                                  | Ветерани                                                                                       |
|                                                  | Молодь                                                                                         |
|                                                  | Права та інтереси внутрішньо переміщених осіб та осіб, постраждалих внаслідок збройної агресії |
| Публічні фінанси                                 | Грошово-кредитні відносини                                                                     |
|                                                  | Мита                                                                                           |
|                                                  | Податки                                                                                        |
|                                                  | Публічні закупівлі                                                                             |
|                                                  | Управління боргом                                                                              |
|                                                  | Управління фіскальними ризиками та державними активами                                         |
| Публічні послуги і пов'язана з ними цифровізація | Електронні комунікації                                                                         |
|                                                  | Державні адміністративні послуги                                                               |
|                                                  | Цифрові інновації та технології                                                                |
|                                                  | Електронне урядування                                                                          |
| Культура та інформація                           | Культурна спадщина та національна пам'ять                                                      |
|                                                  | Медіа та комунікації                                                                           |
|                                                  | Мистецтво та спеціалізована мистецька освіта                                                   |
|                                                  | Культурні послуги                                                                              |
|                                                  | Міжнаціональні відносини, мова, свобода совісті                                                |
| Охорона здоров'я                                 | Громадське здоров'я                                                                            |
|                                                  | Екстрена медична допомога                                                                      |
|                                                  | Лікарські засоби, медичні вироби, засоби реабілітації                                          |
|                                                  | Паліативна допомога                                                                            |
|                                                  | Первинна медична допомога                                                                      |
|                                                  | Розвиток медичної освіти                                                                       |
|                                                  | Реабілітація                                                                                   |
|                                                  | Спеціалізована медична допомога                                                                |
| Освіта і наука                                   | Вища та передвища освіта, освіта дорослих, післядипломна освіта                                |

|  |                                          |
|--|------------------------------------------|
|  | Дошкільна освіта                         |
|  | Інноваційна діяльність                   |
|  | Науково-технічна діяльність              |
|  | Позашкільна освіта                       |
|  | Професійна освіта, спеціалізована освіта |
|  | Шкільна освіта                           |



## Додаток 2. Цілі сталого розвитку

### Що таке Цілі сталого розвитку?

Цілі сталого розвитку (ЦСР) – це **17 глобальних цілей**, ухвалених країнами-членами ООН у 2015 році. Вони охоплюють основні аспекти сталого розвитку і спрямовані на захист планети та покращення якості життя кожної людини у всьому світі.

Принцип реалізації ЦСР – “ніхто не залишається осторонь”. Це означає, що необхідно приділити особливу увагу найбільш вразливим групам населення і забезпечити, щоб прогрес досягав кожного.

ЦСР мають універсальний характер – тобто стосуються як розвинених країн, так і тих, що розвиваються. Кожна глобальна ціль має визначені підцілі (169 глобальних завдань) та показники (232 глобальних індикаторів) для відстеження прогресу.

Україна активно підтримала впровадження глобальних ЦСР і адаптувала їх з урахуванням національних особливостей розвитку.

Особливого значення ЦСР для України набули у контексті сучасних викликів – відновлення в наслідок війни, реалізації нових реформ, зокрема УПІ, та залучення міжнародної підтримки на розвиток.

ЦСР України визначені як орієнтири для розроблення прогнозних і стратегічних документів усіх рівнів – від національних до місцевих. Тобто стратегії розвитку, програми соціально-економічного розвитку та місцеві політики мають враховувати збалансований розвиток за трьома вимірами – економічним, соціальним та екологічним – відповідно до ЦСР.

### Нормативне підґрунтя

У 2016–2017 роках за координації Міністерства економічного розвитку і торгівлі (зараз Міністерство економіки України) відбувся процес національних консультацій: було залучено понад 800 експертів у різних сферах, представників центральної влади, обласних адміністрацій, органів місцевого самоврядування, об’єднаних громад, громадських організацій та міжнародних партнерів. Результатом цієї роботи стала Національна доповідь “Цілі Сталого Розвитку: Україна” (2017), де визначено перелік національних цілей, завдань і індикаторів. На підставі глобальних завдань Україна сфокусувалася на 86 національних завданнях розвитку та 172 показниках для їх моніторингу.

Ключовим документом став Указ Президента України №722/2019 від 30 вересня 2019 року “Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року”. Цим указом Україна

офіційно затвердила 17 Цілей сталого розвитку України і визначила їх як орієнтири державної політики на довгостроковий період.

Згідно з Указом, ЦСР України до 2030 року мають враховуватися при розробленні прогнозних і програмних документів та проектів нормативно-правових актів. Простіше кажучи, будь-які стратегії та програми – від національних до місцевих – повинні узгоджуватися з досягненням ЦСР.

Наступним кроком стала конкретизація завдань і показників. Розпорядження Кабінету Міністрів України №686-р від 21 серпня 2019 року запустило систему збору даних для моніторингу виконання ЦСР, а Розпорядження КМУ №1190-р від 29 листопада 2024 року “Деякі питання забезпечення досягнення Цілей сталого розвитку в Україні” закріпило оновлений набір завдань та індикаторів на період до 2030 року.

Цим же актом Уряд схвалив цільові значення за кожним індикатором як орієнтири для державних органів. Відповідальність за реалізацію покладена на міністерства, інші центральні органи виконавчої влади спільно з місцевими органами влади та за участі органів місцевого самоврядування. Таким чином, вперше на нормативному рівні визначено конкретні завдання та KPI (індикатори) для досягнення кожної з 17 цілей. Ці показники мають враховуватися під час розроблення державних і місцевих програм, бюджетів та нормативних актів.

Державна служба статистики України відповідає за координацію моніторингу: збирає та публікує дані за затвердженими індикаторами, у тому числі ретроспективно з 2015 року. На національному рівні запроваджено щорічне публічне звітування про прогрес (моніторингові доповіді за ЦСР) та підготовку добровільних національних оглядів для ООН. Всі ці нормативні кроки забезпечують інституційну основу, **щоб ЦСР не залишалися декларацією, а були інтегровані в реальні плани розвитку.**

## 17 Цілей сталого розвитку

Нижче представлені узагальнені описи всіх 17 Цілей сталого розвитку, затверджених для України відповідно до Розпорядження Кабінету Міністрів України №1190-р від 29 листопада 2024 року. Кожна ціль сформульована з урахуванням завдань та індикаторів, які використовуються для моніторингу прогресу на національному та місцевому рівнях:

## 17 Цілей сталого розвитку, затверджених для України



Наведемо скорочений опис кожної цілі сталого розвитку:

|   |                                                           |                                                                                                                                                                                                      |
|---|-----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | <b>Подолання бідності</b>                                 | Скорочення частки населення, що живе за межею бідності, розширення доступу до соціального захисту, підтримка вразливих груп і доступ до базових послуг.                                              |
| 2 | <b>Подолання голоду, розвиток сільського господарства</b> | Забезпечення стабільного продовольчого забезпечення, підтримка малих і середніх фермерських господарств, сталий розвиток аграрного сектору, підвищення ефективності використання природних ресурсів. |
| 3 | <b>Міцне здоров'я і благополуччя</b>                      | Зниження материнської та дитячої смертності, профілактика неінфекційних та інфекційних захворювань, охоплення імунопрофілактикою, доступ до якісних медичних послуг і психічного здоров'я.           |

|    |                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----|---------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4  | <b>Якісна освіта</b>                              | Забезпечення доступу до дошкільної, шкільної, професійної та вищої освіти, підвищення якості освіти, цифровізація освітніх процесів, забезпечення інклюзивності.                                                                                                                                                                            |
| 5  | <b>Гендерна рівність</b>                          | Забезпечення рівних прав і можливостей жінок і чоловіків у політиці, економіці, суспільному житті, протидія насильству за ознакою статі, ліквідація дискримінаційних практик.                                                                                                                                                               |
| 6  | <b>Чиста вода та належні санітарні умови</b>      | Розширення доступу до безпечної питної води, каналізації, гігієни, підвищення ефективності водокористування, покращення управління водними ресурсами.                                                                                                                                                                                       |
| 7  | <b>Доступна та чиста енергія</b>                  | Підвищення енергоефективності, розширення доступу до надійних і сучасних джерел енергії, зростання частки відновлюваної енергії в енергобалансі.                                                                                                                                                                                            |
| 8  | <b>Гідна праця та економічне зростання</b>        | Забезпечення модернізації виробництв, підвищення експортного потенціалу, виведення на зовнішній ринок продукції з високою часткою доданої вартості; підвищення рівня зайнятості населення; сприяння створенню належних, безпечних умов праці для працюючого населення; створення інституційних та фінансових можливостей для самореалізації |
| 9  | <b>Промисловість, інновації та інфраструктура</b> | Сталий розвиток промисловості, модернізація інфраструктури, підтримка інновацій, розширення цифрової інфраструктури, екологізація виробництва.                                                                                                                                                                                              |
| 10 | <b>Скорочення нерівності</b>                      | Скорочення нерівності доходів, підвищення соціальної інтеграції вразливих груп, рівність можливостей незалежно від місця проживання, віку, статі чи стану здоров'я.                                                                                                                                                                         |
| 11 | <b>Сталий розвиток міст і громад</b>              | Покращення якості життя в містах і селах, розвиток житлової інфраструктури, безпека публічного простору, сталий транспорт, доступне житло, інклюзивне планування.                                                                                                                                                                           |
| 12 | <b>Відповідальне споживання та виробництво</b>    | Підвищення ресурсоефективності, зменшення утворення відходів, впровадження циркулярної економіки, скорочення харчових втрат.                                                                                                                                                                                                                |
| 13 | <b>Пом'якшення наслідків зміни клімату</b>        | Скорочення викидів парникових газів, розвиток кліматично стійкої інфраструктури, адаптація до змін клімату, інтеграція з питань щодо зміни клімату у політиці.                                                                                                                                                                              |

|    |                                                 |                                                                                                                                                                          |
|----|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 14 | <b>Збереження морських ресурсів</b>             | Запобігання забрудненню морських екосистем, стале рибальство, охорона прибережних територій, збереження біорізноманіття у морському середовищі.                          |
| 15 | <b>Захист та відновлення екосистем суші</b>     | Раціональне використання земель, захист лісів, боротьба з деградацією ґрунтів, збереження біорізноманіття, захист природних екосистем.                                   |
| 16 | <b>Мир, справедливість та сильні інституції</b> | Підвищення довіри до державних інституцій, забезпечення доступу до правосуддя, зменшення рівня насильства, боротьба з корупцією, залучення громадян до прийняття рішень. |
| 17 | <b>Партнерство заради сталого розвитку</b>      | Мобілізація внутрішніх і зовнішніх ресурсів, посилення міжнародного співробітництва, зміцнення потенціалу місцевих органів влади для досягнення ЦСР.                     |

При підготовці проектів важливо звертатися саме до національної системи Цілей сталого розвитку, адаптованої для України та закріпленої в Розпорядженні КМУ №1190-р від 29.11.2024. Хоча загальні формулювання ЦСР базуються на Глобальному порядку денному ООН, національні цілі та індикатори враховують українські реалії, пріоритети, наявні дані та специфіку викликів. Відповідність саме українським завданням і показникам забезпечує цілісність проекту з національною політикою, полегшує його оцінювання, моніторинг та підвищує шанси на фінансування в межах державних і донорських програм. Всесвітні формулювання можуть бути ширшими або менш конкретними, тому орієнтація на національний рівень – обов’язкова умова під час підготовки інвестиційних ініціатив.

### Додаток 3. Зразок проведення аналізу витрат та вигід

| Роки                                                        | 2020   | 2021   | 2022   | 2023  | 2024  | 2025  | 2026  | 2027  |
|-------------------------------------------------------------|--------|--------|--------|-------|-------|-------|-------|-------|
| порядковий номер року                                       | 0-й    | 1-й    | 2-й    | 3-й   | 4-й   | 5-й   | 6-й   | 7-й   |
| економічні вигоди                                           | 0      | 0      | 0      | 24,70 | 24,70 | 24,70 | 24,70 | 24,70 |
| надходження від проведених виставок                         | 0      | 0      | 0      | 16,66 | 16,66 | 16,66 | 16,66 | 16,66 |
| надходження від надання приміщень в оренду                  | 0      | 0      | 0      | 3,50  | 3,50  | 3,50  | 3,50  | 3,50  |
| вигоди від реалізації проекту                               | 0      | 0      | 0      | 4,54  | 4,54  | 4,54  | 4,54  | 4,54  |
| економічні витрати                                          | -47,3  | -51,45 | -21,12 | -2,99 | -2,99 | -2,99 | -2,99 | -2,99 |
| операційні витрати                                          | 0      | 0      | 0      | -2,09 | -2,09 | -2,09 | -2,09 | -2,09 |
| матеріальні витрати на сировину та матеріали                | 0      | 0      | 0      | -250  | -250  | -250  | -250  | -250  |
| витрати на ресурси                                          | 0      | 0      | 0      | -583  | -583  | -583  | -583  | -583  |
| заробітна плата                                             | 0      | 0      | 0      | -594  | -594  | -594  | -594  | -594  |
| адміністративні та інші експлуатаційні витрати              | 0      | 0      | 0      | -667  | -667  | -667  | -667  | -667  |
| витрати від реалізації проекту                              | -1,41  | -900   | -900   | -900  | -900  | -900  | -900  | -900  |
| Інвестиційні витрати                                        | -45,88 | -50,55 | -20,22 | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     |
| дисконтовані економічні витрати                             | -47,30 | -49,24 | -19,34 | -2,62 | -2,51 | -2,40 | -2,29 | -2,20 |
| коефіцієнт дисконтування (is) при соціальній ставці - 4,5 % | 1,000  | 0,957  | 0,916  | 0,876 | 0,839 | 0,802 | 0,768 | 0,735 |
| чисті вигоди                                                | -47,30 | -51,45 | -21,12 | 21,71 | 21,71 | 21,71 | 21,71 | 21,71 |
| дисконтовані чисті вигоди                                   | -47,30 | -49,24 | -19,34 | 19,02 | 18,20 | 17,42 | 16,67 | 15,95 |
| Економічна чиста приведена вартість (ENPV)                  | 99,377 |        |        |       |       |       |       |       |