

Рішення акціонера № 24/20
Акціонерного товариства
“Укрспецтрансгаз”

м. Київ

“18” червня 2020 р.

Акціонерне товариство “Національна акціонерна компанія “Нафтогаз України” (далі – Компанія) є єдиним акціонером Акціонерного товариства “Укрспецтрансгаз” (далі – Товариство).

Відповідно до статті 49 Закону України “Про акціонерні товариства” та пункту 10.15 Статуту Товариства Компанія одноосібно здійснює повноваження загальних зборів Товариства.

Пунктом 1.2 Статуту Товариства передбачено, що внутрішні документи Групи Нафтогаз є обов’язковими для Товариства після їх затвердження (або схвалення) загальними зборами акціонерів

Пунктом 10.1 статуту Товариства передбачено, що загальні збори можуть вирішувати будь-які питання діяльності Товариства, у тому числі і ті, що віднесені до компетенції Генерального директора.

Відповідно до Статуту Товариства до виключної компетенції загальних зборів належить:

затвердження (або схвалення) внутрішніх положень, регламентів, політик та інших внутрішніх документів, а також внесення змін до них, якими регулюються будь-які питання, пов’язані з діяльністю Товариства, зокрема як юридичної особи Групи Нафтогаз, та які впроваджуються з ініціативи загальних зборів (підпункт 10.2.12);

поширення обов’язковості внутрішніх документів Групи Нафтогаз на Товариство відповідно до пункту 1.2 цього Статуту, у тому числі шляхом прийняття рішень про обов’язковість виконання Генеральним директором рішень Директора дивізіону та/або Уповноваженого керівника корпоративної функції відповідно до підпункту 1.6.4 цього Статуту (підпункт 10.2.35).

ПОРЯДОК ДЕННИЙ:

Про затвердження Регламенту процесу інвестиційного управління Групи Нафтогаз та Методики оцінки економічної ефективності та класифікації проектів та програм Групи Нафтогаз у новій редакції та приведення внутрішніх документів у відповідність з цими документами, а також з Інвестиційною політикою Групи Нафтогаз.

З питання порядку денного загальні збори Товариства вирішили:

1. Затвердити Регламент процесу інвестиційного управління Групи Нафтогаз (далі – Регламент) та Методику оцінки економічної ефективності та класифікації проектів та програм Групи Нафтогаз (далі – Методика) у новій редакції, затверджені рішенням правління НАК «Нафтогаз України» від 16.06.2020, протокол № 262, як обов’язкові для Товариства.

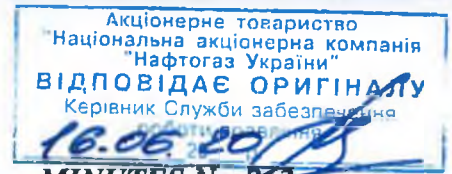
2. Генеральному директору Товариства або особі, яка виконує його обов’язки, забезпечити приведення внутрішніх документів у відповідність з Регламентом та Методикою, а також з Інвестиційною політикою Групи Нафтогаз.

Від акціонера

Голова правління
акціонерного товариства
“Національна акціонерна компанія
“Нафтогаз України”
 А. Коболєв



КОПІЯ



**Витяг з ПРОТОКОЛУ № 262
засідання правління акціонерного
товариства "Національна акціонерна
компанія "Нафтогаз України"**

16 червня 2020 року
16.00 – 18.00

м. Київ
вул. Б. Хмельницького, 6

ПОРЯДОК ДЕННИЙ:

1. Про внесення змін до внутрішніх документів Групи Нафтогаз з питань інвестиційного управління.

СЛУХАЛИ 1:

Начальника Департаменту стратегії та бізнес-аналітики НАК "Нафтогаз України" (далі також – Компанія) Боева С.С., який поінформував, що правлінню пропонуються для розгляду та затвердження в новій редакції Регламент процесу інвестиційного управління Групи Нафтогаз (далі – Регламент) та Методика оцінки економічної ефективності та класифікації проектів та програм Групи Нафтогаз (далі – Методика), розроблені відповідно до рішення правління від 07.04.2020, протокол № 159.

Чинна редакція Регламенту затверджена рішенням правління від 16.07.2019, протокол №361.

Чинна редакція Методики є додатком до Інвестиційної політики Групи Нафтогаз, затвердженої рішенням правління від 05.02.2018, протокол №45.

З огляду на реалізацію нової моделі управління "Стратегічний контролер", пропонується викласти:

у Регламенті: основні принципи формування та затвердження інвестиційного плану, принципи застосування гейтового підходу, порядки щодо затвердження та погодження проектів та програм проектів, спрощеної процедури, вимоги до пакету документів для обґрунтування рішень, моніторингу реалізації;

**Extract from MINUTES No. 262
of meeting of the Executive Board
of Joint Stock Company "National Joint
Stock Company "Naftogaz of Ukraine"**

16 June 2020
16.00 – 18.00

Kyiv
6 B. Khmelnytskoho St.

AGENDA:

1. On amendments to Naftogaz Group internal regulations on investment management.

HEARD 1:

Head of the Department of Strategy and Business Analytics of NATIONAL JOINT STOCK COMPANY "NAFTOGAZ OF UKRAINE" (the Company) Sergiy Boyev who informed that the new versions of the Regulation on the Investment Management Process of Naftogaz Group (the Regulation) and Project/Program Economic Evaluation and Classification Methodology of Naftogaz Group (the Methodology), developed in accordance with the resolution of the Executive Board dated 7 April 2020, minutes No.159, are proposed for review and approval by the Executive Board.

The current version of Regulation was approved by the resolution of the Executive Board of 16 July 2019, minutes No.361.

The current Methodology is an appendix to the Naftogaz Group Investment Policy, approved by the resolution of the Executive Board dated 5 February 2018, minutes No.45.

In order to implement the Strategic Controller management model, it is hereby proposed to set out:

in the Regulation: major principles of development and approval of the investment plan, stage-gate approach principles, procedures for approval of projects and project programs, simplified procedure, requirements on decision support package, implementation monitoring;

у Методиці: засади здійснення розрахунку економічної ефективності проектів та програм, граничні показники економічної ефективності, методи виділення економічних ефектів, класифікацію проектів.

Рівні прийняття рішень за проектами/програмами проектів відповідно до нової редакції Інвестиційної політики Групи Нафтогаз (далі – Політика), що затверджена рішенням правління від 07.04.2020, протокол №159, і яка набрала чинності з 01.06.2020, такі:

наглядова рада - більше 3 млрд грн;
правління – від 1 до 3 млрд грн;

головний директор виконавчий (COO) – від 0,5 до 1 млрд грн; та до 1 млрд грн за проектами / програмами проектів Бізнес-одиниць, які не входять до складу Дивізіонів;

директор Дивізіону - до 0,5 млрд грн в рамках Інвестиційного плану відповідного Дивізіону, затвердженого правлінням.

З огляду на те, що на сьогодні відсутні затверджені відповідно до 5.4 Політики інвестиційні плани дивізіонів, правлінням пропонується прийняти рішення про тимчасове уповноваження головного директора виконавчого “Групи Нафтогаз” затверджувати інвестиційні проекти/програми проектів дивізіонів з бюджетом до 0,5 млрд грн (до 01.08.2020 або до моменту затвердження правлінням інвестиційного плану відповідного дивізіону, якщо це відбудеться раніше ніж 01.08.2020).

Відповідно до статутів дочірніх підприємств (компаній), які засновані Компанією, їх вищим органом управління є Компанія в особі уповноваженого органу – правління. Рішення правління, накази та інші розпорядчі акти Компанії є обов’язковими для виконання керівником дочірнього підприємства (компанії).

Компанія є єдиним акціонером АТ “Укргазвидобування”, АТ “Укртрансгаз”, АТ “Укртранснафта”, АТ “Укрспецтрансгаз”, Державного акціонерного товариства “Чорноморнафтогаз” (далі також разом – Товариства) та єдиним учасником ТОВ “Нафтогаз Цифрові Технології” (далі також –

in the Methodology: principles of economic evaluation of projects and programs, thresholds for economic effectiveness, methods of allocating economic effects, projects classification.

Levels of authority to approve projects and project programs in accordance with new version of Naftogaz Group Investment Policy (the Policy), approved by the resolution of the Board of 7 April 2020, minutes No.159, which entered into force on 1 June 2020, are as follows:

Supervisory Board – over UAH 3 bln;
Executive Board – from UAH 1 to 3 bln;

Chief Operating Officer (COO) – from UAH 0.5 to 1 bln and up to UAH 1 billion for projects/programs of Organizational Units that are not a part or not included into Divisions;

Head of Division – up to UAH 0.5 bln within the Investment Plan of respective Division that is approved by the Executive Board.

Considering the fact that there are currently no approved investment plans of Divisions according to clause 5.4 of the Policy, the Executive Board is invited to decide on the temporary authorization of Naftogaz Group COO to approve the Division’s investment projects/programs with a budget up to UAH 0.5 billion (until 1 August 2020 or until the Executive Board approves the investment plan of the Division if it occurs earlier than 1 August 2020).

Pursuant to the Charters of the subsidiaries (companies) established by the Company, their supreme governing body is the Company represented by the authorized body – the Executive Board. Resolutions of the Executive Board, orders and other executive directives of the Company shall be binding upon the CEOs of the subsidiaries (companies).

The Company is the sole shareholder of JSC Ukgasvydobuvannya, JSC Ukrtransgaz, JSC Ukrtransnafta, JSC Ukrspectransgaz, National Joint Stock Company Chornomornaftogaz (jointly JSCs) and the sole participant of LLC Naftogaz Digital Technologies (NDT).

НЦТ).

Відповідно до Закону України “Про акціонерні товариства” і статутів Товариств Компанія одноосібно здійснює повноваження загальних зборів акціонерів Товариств.

Дочірня компанія “Газ України” Національної акціонерної компанії “Нафтогаз України” (далі – ДК “Газ України”) є єдиним учасником ТОВ “ГК “Нафтогаз України”, ТОВ “Газопостачальна компанія “Нафтогаз Трейдинг” та ТОВ “Нафтогаз Тепло” (далі – ТОВ).

Відповідно до Закону України “Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю” та статутів НЦТ і ТОВ рішення з питань, що належать до компетенції загальних зборів учасників, приймаються таким учасником одноособово.

Пунктом 2 рішення правління Компанії від 04.03.2019, протокол № 111 (зі змінами), та Регламентом роботи Комісії з припинення діяльності Дочірньої компанії “Газ України” Національної акціонерної компанії “Нафтогаз України” (зі змінами) встановлено, що рішення ДК “Газ України” як учасника ТОВ з питань, що належать до компетенції загальних зборів учасників ТОВ (крім питання щодо призначення (обрання) та припинення повноважень виконавчого органу), приймаються вищим органом управління ДК “Газ України” – правлінням Компанії.

Рішення правління є підставою для оформлення рішень учасника ТОВ (крім питання щодо призначення (обрання) та припинення повноважень виконавчого органу) за підписом керівника вищого органу управління ДК “Газ України”, яким є голова правління Компанії, або особи, яка виконує його обов’язки.

Пунктом 10.1 статутів Товариств передбачено, що загальні збори можуть вирішувати будь-які питання діяльності Товариства, у тому числі і ті, що віднесено до компетенції Генерального директора.

Пунктом 1.2 статутів Товариств передбачено, що внутрішні документи Групи Нафтогаз є обов’язковими для Товариств після їх затвердження (або схвалення)

Pursuant to the Law of Ukraine “On Joint Stock Companies” and the JSCs’ Charters, the Company solely exercises powers of the JSCs’ General Shareholders Meetings.

Affiliated Company “Gas of Ukraine” of National Joint Stock Company “Naftogaz of Ukraine” (AC “Gas of Ukraine”) is the sole participant of LLC “GSC “Naftogaz of Ukraine”, LLC “Gas supply company “Naftogaz Trading” and LLC “Naftogaz Teplo” (jointly LLCs).

Pursuant to the Law of Ukraine “On Companies with Limited Liability and Additional Liability” and Charters of NDT and LLCs, resolutions on matters that are in the competence of General Participants Meeting are adopted by such participant solely.

Clause 2 of the Resolution of Company’s Executive Board as of 4 March 2019, minutes No.111 (as amended), and the Rules of Procedure of the Commission on Termination of the Affiliated Company “Gas of Ukraine” of National Joint Stock Company “Naftogaz of Ukraine” (as amended), states that resolutions of AC “Gas of Ukraine” as sole participant of LLCs on matters that are in the competence of General Participants Meeting of LLCs (except for the appointment (election) and termination of powers of the executive body), are adopted by supreme body of AC “Gas of Ukraine” – the Company’s Executive Board.

The Resolution of the Executive Board serve as a ground for execution of resolutions of participant of LLCs (except for the appointment (election) and termination of powers of the executive body), as signed by the Head of supreme body of AC “Gas of Ukraine”, who is the Chief Executive Officer of the Company or Acting CEO.

Clause 10.1 of JSCs’ Charters provides that the General Shareholders Meeting may decide on any issues of the JSC’s activity, including those within the competence of the Director General.

Clause 1.2 of JSCs’ Charters provides that the internal documents of Naftogaz Group are binding upon the JSCs upon their approval (or approbation) by the General

загальними зборами акціонерів.

Згідно зі статутами Товариств до виключної компетенції загальних зборів Товариств належить:

затвердження (або схвалення) внутрішніх положень, регламентів, політик та інших внутрішніх документів, а також внесення змін до них, якими регулюються будь-які питання, пов'язані з діяльністю Товариств, зокрема як юридичних осіб Групи Нафтогаз, та які впроваджуються з ініціативи загальних зборів (підпункт 10.2.12);

поширення обов'язковості внутрішніх документів Групи Нафтогаз на Товариства відповідно до пункту 1.2 статуту Товариств належить до виключної компетенції загальних зборів (підпункт 10.2.35).

Аналогічні норми містять і статuti НЦТ та ТОВ.

Згідно з підпунктом 4) пункту 89 Статуту Компанії до компетенції правління належить вирішення питань управління юридичними особами, акціонером (засновником, учасником) яких є Компанія, а також філіями, представництвами, іншими відокремленими підрозділами Компанії. Для дочірніх підприємств (компаній), які засновані Компанією, рішення, прийняті правлінням, є рішеннями їх вищого органу – засновника та обов'язковими до виконання їх одноосібним або колегіальним виконавчим органом. Для господарських товариств, єдиним акціонером (засновником, учасником) яких є Компанія, рішення правління є підставою для оформлення рішення загальних зборів акціонерів (учасників) таких товариств за підписом голови правління.

ВИРІШИЛИ:

1.1. Визнати такими, що втрачають чинність:

Регламент процесу інвестиційного управління Групи Нафтогаз, затверджений рішенням правління від 16.07.2019, протокол №361;

Методику оцінки економічної ефективності та класифікації проектів та програм Групи Нафтогаз, затверджена рішенням правління від 05.02.2018, протокол № 45.

Shareholders Meeting.

According to the JSCs' Charters, the exclusive competence of the General Meeting includes:

approval (or approbation) of internal rules, regulations, policies and other internal documents, and amendments thereto, governing any issues related to the JSCs' activity, including as legal entities of Naftogaz Group, and the issues implemented at the initiative of the General Meeting (sub-clause 10.2.12);

taking decision regarding binding force of the Naftogaz Group's internal documents upon the JSCs in accordance with clause 1.2 of the JSCs' Charter (sub-clause 10.2.35)

The similar provisions are also contained in Charters of NDT and LLCs.

In accordance with sub-clause 4) of clause 89 of the Charter of the Company, the Executive Board is authorized to decide on the governance of legal entities which shareholder (founder, participant) is the Company, as well as branches, representative offices, other separate units. For any subsidiary established by the Company, any executive board resolution shall be deemed a resolution of its highest governing body, i.e. the founder, and shall be binding upon its sole or collegiate executive body. For the business companies whose sole shareholder (founder, participant) is the Company, the Executive Board's resolutions serve as a ground for execution of resolution of the general meeting of shareholders (participants) of such companies as signed by the Chief Executive Officer.

IT HAS BEEN RESOLVED:

1.1. To declare invalid:

Regulation on the Investment Management Process of Naftogaz Group, approved by the resolution of the Executive Board of 16 July 2019, minutes No.361;

Project/Program Economic Evaluation and Classification Methodology of Naftogaz Group, approved by the resolution of the Executive Board dated 5 February 2018, minutes No.45.

1.2. Затвердити в новій редакції:
Регламент процесу інвестиційного управління Групи Нафтогаз (додаток 1);

Методику оцінки економічної ефективності та класифікації проектів та програм Групи Нафтогаз (додаток 2).

1.3. Погодити рішення акціонера Акціонерного товариства “Укргазвидобування”, Акціонерного товариства “Укртрансгаз”, Акціонерного товариства “Укртранснафта”, Акціонерного товариства “Укрспецтрансгаз”, Акціонерного товариства “Державне акціонерне товариство “Чорноморнафтогаз” та рішення учасника Товариства з обмеженою відповідальністю “Нафтогаз Цифрові Технології” про затвердження в новій редакції Регламенту процесу інвестиційного управління Групи Нафтогаз та Методики оцінки економічної ефективності та класифікації проектів та програм Групи Нафтогаз та приведення своїх внутрішніх документів у відповідність із цими документами, а також з Інвестиційною політикою Групи Нафтогаз, затвердженою рішенням правління від 07.04.2020, протокол №159 (додатки 3-8).

1.4. Погодити рішення Дочірньої компанії “Газ України” Національної акціонерної компанії “Нафтогаз України” як єдиного учасника Товариства з обмеженою відповідальністю “Газопостачальна компанія “Нафтогаз України”, Товариства з обмеженою відповідальністю “Нафтогаз Трейдинг”, Товариства з обмеженою відповідальністю “Нафтогаз Тепло” про затвердження в новій редакції:

Регламенту процесу інвестиційного управління Групи Нафтогаз,

Методики оцінки економічної ефективності та класифікації проектів та програм Групи Нафтогаз,

Інвестиційної політики Групи Нафтогаз, затвердженої рішенням правління від 07.04.2020, протокол №159 (крім ТОВ “Нафтогаз Тепло”),

та про приведення своїх внутрішніх документів у відповідність із цими документами (додатки 9-11).

1.2. To approve the new versions of:
Regulation on the Investment Management Process of Naftogaz Group (Annex 1);

Project/Program Economic Evaluation and Classification Methodology of Naftogaz Group (Annex 2).

1.3. To approve resolutions of the shareholder of Joint Stock Company Ukrigasvydobuvannya, Joint Stock Company Ukrtransgaz, Joint Stock Company Ukrtransnafta, Joint Stock Company Ukrspectransgaz, Joint Stock Company National Joint Stock Company Chornomor-naftogaz and the resolution of the participant of Limited Liability Company Naftogaz Digital Technologies on approve the new versions of Regulation on the Investment Management Process of Naftogaz Group and Project/Program Economic Evaluation and Classification Methodology of Naftogaz Group and bring its internal documents in line with these documents and with Naftogaz Group Investment Policy, approved by the Executive Board resolution dated 7 April 2020, minutes No.159 (Annexes 3-8).

1.4. To approve the resolution of Affiliated Company “Gas of Ukraine” of National Joint Stock Company “Naftogaz of Ukraine” as the sole participant of Limited Liability Company “Gas supply company “Naftogaz of Ukraine”, Limited Liability Company “Gas supply company “Naftogaz Trading” and Limited Liability Company “Naftogaz Teplo” on approve the new versions of:

Regulation on the Investment Management Process of Naftogaz Group,

Project/Program Economic Evaluation and Classification Methodology of Naftogaz Group,

Naftogaz Group Investment Policy, approved by the Executive Board resolution dated 7 April 2020, minutes No.159 (except LLC “Naftogaz Teplo”),

and bring its internal documents in line with these documents (Annexes 9-11).

1.5. Голові правління Коболєву А.В. або особі, яка виконує його обов'язки, підписати рішення, погоджені пунктом 1.3 цього рішення.

1.6. Керівнику вищого органу управління Дочірньої компанії "Газ України" Національної акціонерної компанії "Нафтогаз України", голові правління Коболєву А.В. або особі, яка виконує його обов'язки, підписати рішення, погоджені пунктом 1.4 цього рішення.

1.7. Директору дивізіону "Нафта" Гавриленку М.М., директору дивізіону "Технічне забезпечення" Хоменку А.І., директору дивізіону "Розвідка та видобування" Романюку О.М., директору дивізіону "Нова енергія" Переломі С.В., директору дивізіону "Комерція" Вілему Коппультсу, особі, що буде призначена директором дивізіону "Зберігання природного газу", до 13 липня 2020 року подати на затвердження правлінню інвестиційні плани відповідних дивізіонів на 2020 рік.

1.8. Керівникам дочірніх підприємств (компаній), які засновані Компанією, забезпечити виконання цього рішення та приведення своїх внутрішніх документів у відповідність із Регламентом та Методикою, затверджених пунктом 1.2 цього рішення, та з Інвестиційною політикою Групи Нафтогаз, затвердженою рішенням правління від 07.04.2020, протокол №159.

1.9. Встановити, що тимчасово до 01.08.2020 або до моменту затвердження правлінням Компанії інвестиційного плану (у разі затвердження до 01.08.2020) відповідного дивізіону (крім дивізіону "Нова енергія") інвестиційні проекти / програми з бюджетом до 0,5 млрд грн затверджуються головним директором виконавчим "Групи Нафтогаз".

1.10. Встановити, що тимчасово до 01.08.2020 або до моменту затвердження правлінням інвестиційного плану дивізіону "Нова енергія" (у разі затвердження до

1.5. Chief Executive Officer Andriy Kobolyev or Acting CEO shall sign the resolutions approved in item 1.3 hereof.

1.6. Head of the supreme governing body of Affiliated Company "Gas of Ukraine" of National Joint Stock Company "Naftogaz of Ukraine", Chief Executive Officer Andriy Kobolyev or Acting CEO shall sign the resolutions approved by item 1.4 hereof.

1.7. Director of Oil Division Mykola Havrylenko, Director of Technical Support Division Andriy Khomenko, Director of Exploration and Production Division Oleksandr Romaniuk, Director Of New Energy Division Sergiy Pereloma, Director of Commerce Division Willem Coppoolse, person to be appointed as Director of Gas Storage Division shall submit till 13 July 2020 to the Executive Board for approval respective Division's Investment plan for 2020.

1.8. The heads of subsidiaries (companies) established by the Company shall ensure the implementation of this resolution and bring their internal documents in line with Regulation and Methodology, approved by item 1.2 hereof, and with Naftogaz Group Investment Policy, approved by the Executive Board resolution dated 7 April 2020, minutes No.159.

1.9. To establish, temporarily before 1 August 2020 or until the Executive Board approves the investment plan (in case of approval before 1 August 2020) of the respective Division (except New Energy Division), to approve investment projects/ programs with a budget of up to UAH 0.5 billion by Naftogaz Group Chief Operating Officer.

1.10. Temporarily before 1 August 2020 or until the Executive Board approves the investment plan of New Energy Division (in case of approval before 1 August 2020) to

01.08.2020) інвестиційні проекти / програми дивізіону “Нова енергія” з бюджетом до 0,5 млрд грн затверджуються правлінням.

approve investment projects / programs of New Energy Division with a budget up to UAH 0.5 billion by the Executive Board.

1.11. Контроль за виконанням цього рішення покласти на Головного директора виконавчого “Групи Нафтогаз” Отто Ватерландера.

1.11. Naftogaz Group Chief Operating Officer Otto Waterlander shall be charged with supervising the implementation hereof.

Оригінал підписали:

Original counterpart signed by:

Голова правління

Chief Executive Officer

Секретар правління

Secretary of the Executive Board



(підпис)

(signature)

(підпис)

(signature)

А. Коболєв

Andriy Kobolyev

В. Загребельна

Valentyna Zahrebelna

КОПІЯ

Додаток 1

до рішення правління акціонерного товариства "Національна акціонерна компанія "Нафтогаз України" від 10.01.2020, протокол № 262, п. 1



НАФТОГАЗ
ГРУПА

РЕГЛАМЕНТ

ПРОЦЕСУ ІНВЕСТИЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ
ГРУПИ НАФТОГАЗ

Зміст

1.	Вступ.....	3
2.	Визначення термінів.....	3
3.	Загальні положення.....	4
4.	Формування та затвердження Інвестиційного плану.....	4
5.	Оцінка, затвердження та контроль витрат за індивідуальними Проектами із застосуванням гейтового підходу.....	5
6.	Опис етапів гейтового підходу.....	7
6.1.	Етап “Ініціація та аналіз”.....	7
6.2.	Етап “Вибір”.....	8
6.3.	Етап “Визначення”.....	10
6.4.	Етап “Створення”.....	11
6.5.	Етап “Експлуатація”.....	11
7.	Порядок затвердження та погодження Проектів та Програм.....	12
8.	Порядок здійснення розрахунку економічної ефективності Проектів та Програм.....	14
9.	Вимоги до пакета документів.....	15
10.	Порядок спрощеної процедури.....	17
11.	Порядок здійснення моніторингу реалізації Проектів та Програм.....	17
12.	Контроль за затвердженими витратами та процесом закупівель.....	18
13.	Управління ризиками.....	19
14.	Порядок зміни Регламенту.....	19
15.	Додатки.....	20

1. Вступ

- 1.1. Регламент процесу інвестиційного управління Групи Нафтогаз (далі – Регламент) розроблено на підставі Інвестиційної політики Групи Нафтогаз (далі – Політика), відповідно до чинного законодавства України, Статуту НАК “Нафтогаз України” (далі – Компанія), статутів юридичних осіб Групи Нафтогаз та внутрішніх документів Групи Нафтогаз.
- 1.2. Регламент визначає функціональні обов’язки та відповідальність працівників Компанії та юридичних осіб Групи Нафтогаз у процесі інвестиційного управління, порядок розгляду та затвердження інвестиційних проектів (далі – Проект/Проекти) та Програм Проектів (далі – Програма/Програми), пояснює поетапний підхід до процесу управління інвестиціями та ключові вимоги до прийняття рішень та пакета документів на кожному етапі.

2. Визначення термінів

Бенчмаркінг – метод вивчення та використання досвіду підприємств Групи Нафтогаз та інших компаній, кращих практик у галузі та на ринку з метою удосконалення бізнес-процесів, підвищення ефективності роботи та виробництва.

Відповідальний підрозділ – Департамент стратегії та бізнес-аналітики Компанії.

Дрібні капітальні вкладення – капітальні вкладення, очікувана вартість яких становить до 5 млн грн (без ПДВ) та сумарний річний бюджет за якими не повинен перевищувати 20 млн грн (без ПДВ) на рік.

Дрібні проекти – проекти, які не можуть бути об’єднані в Програми та бюджет яких становить до 20 млн грн (без ПДВ).

Ключові параметри проекту – перелік ключових результатів на відповідному етапі, який визначається цілями етапу та фіксується у Паспорті Проекту, під час його затвердження або переходу на наступний етап. Ключові параметри встановлюється також для Проектів/Програм, що підпадають під дію спрощеної процедури.

Периметр Проекту – визначається під час планування Проекту та включає цілі Проекту та ключові результати, у тому числі ключові завдання Проекту, його особливості, обсяги та склад робіт, обов’язки учасників, строки та складові бюджету.

Програма HSSE – Програма, пов’язана з охороною здоров’я та праці, безпекою та охороною навколишнього середовища.

Ранжування та балансування – процес визначення оптимального набору інвестиційних пропозицій, Проектів та Програм і обсягу їх фінансування, що забезпечує досягнення стратегічних та операційних цілей Групи Нафтогаз, збалансованість ризиків та винагород та пропонується до включення до Інвестиційного плану.

Ризик – подія або сукупність подій, які мають вагомий вплив (позитивний або негативний) на досягнення стратегічних цілей Групи Нафтогаз.

Інші терміни у цьому Регламенті вживаються у значеннях, наведених у Політиці.

3. Загальні положення

- 3.1. Процес інвестиційного управління є інтегрованим процесом для прийняття якісних бізнес-рішень, вибору оптимальних Проектів для реалізації та забезпечення ефективності розподілу та використання капіталу.
- 3.2. Власником процесу інвестиційного управління є керівник Відповідального підрозділу Компанії, який несе загальну відповідальність за координацію та управління процесом інвестиційної діяльності Групи Нафтогаз згідно з розподілом обов'язків між керівництвом Компанії.
- 3.3. Складові процесу інвестиційного управління відображають процес створення вартості в Групі Нафтогаз, що забезпечує належну увагу всім інвестиціям для збалансованості ризиків та винагород, підвищення ефективності використання капіталу та покращення бізнес-результатів для досягнення стратегічних цілей Групи Нафтогаз.
- 3.4. Згідно з п. 6.2 Політики процес інвестиційного управління включає такі складові:
- стратегічний розподіл капіталу, який здійснюється шляхом формування та затвердження Інвестиційного плану;
 - оцінка, затвердження та контроль витрат за індивідуальними Проектами із застосуванням поетапного підходу.
- 3.5. Детальну схему інвестиційного процесу; порядок розгляду, обґрунтування, затвердження Проектів та Програм; моніторинг реалізації Інвестиційного плану, Проектів та Програм наведено у додатках до цього Регламенту.

4. Формування та затвердження Інвестиційного плану

- 4.1. Формування та затвердження Інвестиційного плану (довгострокового та річного) дивізіонів та бізнес-одиниць, не включених до складу дивізіонів, складається з таких етапів:
- 1) збір інвестиційних пропозицій та Проектів. Формування Реєстру Проектів;
 - 2) класифікація, ранжування та балансування Реєстру Проектів; формування та затвердження довгострокового Інвестиційного плану;
 - 3) формування річного Інвестиційного плану в розрізі індивідуальних Проектів та забезпечення його узгодженості з фінансовими планами юридичних осіб;
 - 4) присвоєння індивідуальних кодів Проектам/Програмам;
 - 5) затвердження річного Інвестиційного плану для його подальшої реалізації;
 - 6) реалізація Інвестиційного плану після розгляду та погодження витрат за індивідуальними Проектами;
 - 7) моніторинг та контроль за реалізацією.
- 4.2. Вимоги до річного та довгострокового інвестиційних планів викладено у п. 5.4 Політики.
- 4.3. Річний Інвестиційний план дивізіонів або бізнес-одиниць, не включених до складу дивізіонів, затверджується відповідно до внутрішніх документів Групи Нафтогаз. Перед затвердженням дивізіони або бізнес-одиниці, не включені до складу

дивізіонів, мають надавати проект річного Інвестиційного плану Відповідальному підрозділу для розгляду та попереднього погодження. Відповідальний підрозділ призначає індивідуальні коди всім попередньо погодженим Проектам та Програмам, що є складовою річного Інвестиційного плану, який надається на затвердження.

- 4.4. Перед початком реалізації всі Проекти чи Програми мають бути розглянуті та погоджені на індивідуальній основі відповідно до п. 7.1 Політики. Всі погодження та затвердження Проектів та Програм відбуваються із зазначенням коду Проекту та в рамках затвердженого Інвестиційного плану.
- 4.5. У разі якщо виникає необхідність у реалізації Проекту або Програми, фінансування якого (якої) не було передбачено затвердженим Інвестиційним планом, Менеджер з Розробки Проекту за погодженням зі Спонсором Проекту надає Відповідальному підрозділу таку інформацію для отримання попереднього погодження внесення змін до Інвестиційного плану:
- причини відсутності Проекту або Програми у затвердженому Інвестиційному плані;
 - причини виникнення необхідності в цьому Проекті або Програмі;
 - чи є запропонований Проект або Програми новим (новою) або є заміною одному чи кільком Проектам або Програмам, які було включено до Інвестиційного плану на поточний рік;
 - ранг Проекту щодо інших Проектів або Програм та ініціатив, які включено до Інвестиційного плану;
 - інші додаткові обґрунтування у разі необхідності.
- 4.6. Після отримання попереднього погодження Відповідального підрозділу дивізіон або Бізнес-одиночка, не включена до складу дивізіону, вносять зміни до Інвестиційного плану відповідно до внутрішніх документів Групи Нафтогаз.

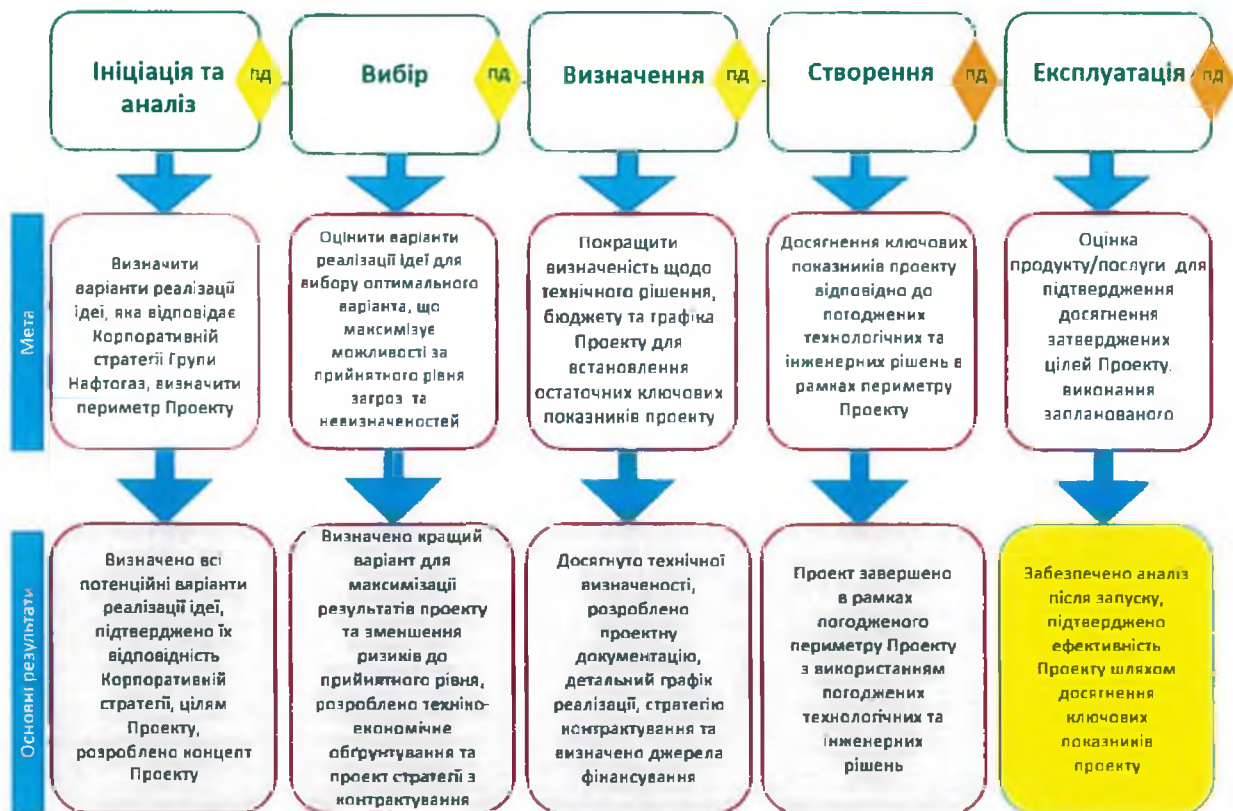
5. Оцінка, затвердження та контроль витрат за індивідуальними Проектами із застосуванням гейтового підходу

- 5.1. Процес оцінки, затвердження та контролю витрат за індивідуальними Проектами та Програмами відбувається на підставі поетапного (гейтового) підходу: кожний з етапів має ключову точку прийняття рішення (гейт), на якій оцінюється робота, що була зроблена на кожному етапі. Перші три етапи є стадією оцінки (Ініціація та Аналіз, Вибір, Визначення), на яких відбувається перехід визначеності за Проектом з верхньорівневого обґрунтування до чіткого плану дій за Проектом. Останні два етапи (Створення та Експлуатація) є стадією реалізації Проекту, після завершення якої здійснюється оцінка його відповідності запланованому ефекту (ключовим параметрам проекту).
- 5.2. За результатами кожного етапу на відповідному гейті уповноваженим органом відповідно до п. 7.1 Політики приймаються такі рішення (п. 7.4 Політики): перевести Проект на наступний етап; доопрацювати Проект; відхилити або відкласти Проект; зупинити реалізацію Проекту. Рішення приймаються на підставі розгляду пакета

документів (відповідно до п. 6.7 Політики та цього Регламенту), рекомендація ключових зацікавлених осіб та консультацій із залученими відповідальними командами Проекту/Програми.

- 5.3. Якщо Проект або Програма потребує поетапного прийняття рішень, то перехід Проекту або Програми на кожен наступний етап має бути затверджений уповноваженим органом. Якщо Проект або Програму має бути затверджено на рівні наглядової ради Компанії, згідно з п. 6.4 Політики Проект/Програма надається на розгляд наглядової ради Компанії на етапі "Визначення" для прийняття рішення щодо переходу до стадії реалізації Проекту. На попередньому етапі рішення за Проектом/Програмою приймаються правлінням Компанії.
- 5.4. До всіх Проектів та Програм, окрім тих, що підпадають під спрощену процедуру, має бути застосовано поетапний підхід. Поетапний підхід, зокрема, має застосовуватись у разі необхідності проведення техніко-економічного обґрунтування (далі – ТЕО) Проекту, проектування, зовнішньої експертизи тощо. Спонсор Проекту самостійно визначає необхідність проведення ТЕО, зовнішньої експертизи або детального проектування, при цьому розробка ТЕО Проекту може бути рекомендована дивізіоном "Технічне забезпечення", або Відповідальним підрозділом, або уповноваженим органом під час розгляду пакета документів для обґрунтування рішень. Якщо для оцінки Проекту необхідне виділення коштів або інших ресурсів для проведення ТЕО, залучення зовнішньої експертизи чи понесення інших витрат у рамках Проекту, то таке виділення коштів або інших ресурсів можливе лише після затвердження Проекту на відповідному етапі.
- 5.5. Успішне впровадження поетапного підходу ґрунтується на таких засадах:
- Починати Проект з розумінням його кінцевої мети та обґрунтовувати всі рішення встановленими ключовими параметрами проекту.
 - Чітко планувати роботи на кожному етапі до їх виконання.
 - Регулярно доповідати Спонсору Проекту та зацікавленим сторонам про хід виконання етапу.
 - Доручати виконання запланованих робіт на кожному етапі компетентним відповідальним особам, проводити роботи відповідно до затвердженого графіка та в рамках бюджету етапу.
 - Оцінювати різноманітні варіанти для кращого впровадження Проекту.
 - Планувати внутрішні та зовнішні ресурси, здійснювати бенчмаркінг таких ресурсів.
 - Своєчасно надавати обґрунтовані пропозиції Спонсору Проекту та уповноваженому органу щодо зупинки або відміни реалізації Проекту. Актуалізовувати стратегію зупинки/відміни Проекту протягом життєвого циклу Проекту.
 - Формувати перелік ключових висновків та уроків щодо кожного етапу.

6. Опис етапів гейтового підходу



ПД – пакет документів, який надається на розгляд Уповноваженого органу для затвердження переходу на наступний етап

6.1. Етап “Ініціація та аналіз”

6.1.1. Етап “Ініціація та аналіз” починається після визначення потенційної ідеї та підтвердження її відповідності Корпоративній стратегії Групи Нафтогаз.

6.1.2. Мета етапу – визначити варіанти реалізації ідеї, перевірити відповідність Корпоративній стратегії Групи Нафтогаз та визначити периметр Проекту.

6.1.3. Початком етапу є розробка Ініціатором Проекту Інвестиційної пропозиції, яка містить:

- назву та опис Проекту (потенційної ідеї);
- варіанти реалізації;
- тип Проекту;
- перелік дій, що мають бути вчинені під час цього етапу;
- очікувані результати;
- строк реалізації;
- очікуваний бюджет етапу та Проекту в цілому;
- а також будь-яку іншу корисну інформацію, що може бути використана для оцінки доцільності та можливості реалізації запропонованої ідеї як Інвестиційного проекту. В описі основна увага має приділятися життєздатності Проекту, його можливостям, ризикам та невизначеностям, у тому числі технічним та технологічним.

6.1.4. На цьому етапі мають бути виконані такі вимоги (але не обмежуючись):

- Чітко визначено мету Проекту та ключові цілі, включаючи ключові параметри проекту.
- Визначено Спонсора Проекту та Менеджера з Розробки Проекту.
- Розроблено концепт Проекту, в якому визначено технології (в тому числі зазначено неперевірені технології), необхідні для реалізації Проекту, та очікувані результати. Ідентифіковано кращі практики, які можна використати.
- Проведено аналіз ринку.
- Ідентифіковано можливі варіанти реалізації Проекту із визначенням критеріїв вибору для переходу на етап “Вибір”.
- Сформовано перелік будь-яких потенційних обмежень, що можуть вплинути на реалізацію Проекту, в тому числі законодавчих вимог (зокрема закупівельних обмежень), наявних технологій, основних елементів обладнання, вимог партнерів та Уряду, команду тощо. Підтверджено відсутність вагомих причин, за якими комерційні домовленості, входження на відповідний ринок, отримання будь-яких дозволів не може бути досягнуто.
- Визначено план дій та графік для етапу “Вибір”, а також наведено орієнтовний графік всього Проекту для кожного варіанта.
- Обґрунтовано бюджет кожного варіанта, план наступного етапу та Проекту в цілому. Допустима похибка $\pm 50\%$.
- Розроблено верхньорівневу економічну модель.
- Визначено перелік необхідних для укладення комерційних домовленостей, що будуть важливі для реалізації Проекту на наступному етапі та потребуватимуть договірних відносин.
- Розроблено Технічне завдання на розробку ТЕО.
- Визначено потребу в організаційних та фінансових ресурсах.
- Ідентифіковано ризики (загрози та можливості) та невизначеності, запропоновано план дій щодо управління ними.
- Розроблено план виходу з Проекту у разі неотримання дозволу на перехід на етап “Вибір”.
- Розроблено пакет документів для обґрунтування Проекту.
- Отримано попередні погодження ключових учасників.

6.1.5. Закінченням етапу буде вважатися затвердження уповноваженим органом Проекту та надання дозволу на перехід на етап “Вибір”.

6.2.Етап “Вибір”

6.2.1. Етап “Вибір” починається, коли виконано всі вимоги етапу “Ініціація та аналіз” відповідно до цього Регламенту, уповноваженим органом затверджено Проект, надано дозвіл на перехід Проекту на цей етап та затверджено Паспорт Проекту.

6.2.2. Мета етапу “Вибір” – зробити оцінку всіх можливих варіантів реалізації Проекту, обрати оптимальний варіант, який дозволить максимізувати результат від впровадження Проекту та знизити ризики до прийнятного рівня.

6.2.3. На цьому етапі мають бути виконані такі вимоги (але не обмежувачись):

- Оновлено (у разі потреби) цільові ключові параметри проекту та ключові завдання, відповідність стратегії.
 - Оновлено аналіз ринку.
 - Розроблено ТЕО з необхідним рівнем деталізації, запропоновано оптимальний технічний варіант, уточнено ризики та економічні показники.
 - Розроблено проект технічного завдання на проектну документацію.
 - Зроблено бенчмаркінг щодо ключових параметрів проекту та використання технологій у ході реалізації подібних проектів.
 - На підставі відповідних критеріїв запропоновано оптимальний варіант реалізації Проекту.
 - Оновлено бюджет Проекту. Допустима похибка $\pm 30\%$.
 - Розраховано економічну ефективність Проекту для різних сценаріїв, зроблено аналіз чутливості.
 - Уточнено план дій на етапі “Визначення” та графік реалізації всього Проекту.
 - Сформовано перелік дозволів, що мають бути отримані. Повідомлено про здійснені кроки щодо отримання таких дозволів.
 - Розроблено попередню стратегію контракування для основних категорій.
 - Розроблено вимоги до підрядників.
 - Розроблено перелік договорів, що мають бути укладені, та підготовлено проекти договорів, без яких неможливо продовжувати реалізацію Проекту за умови отримання дозволу щодо переходу на наступний етап.
 - Оновлено план управління ризиками.
 - Визначено потребу в організаційних та фінансових ресурсах. Оновлено Проектну команду (у разі потреби).
 - Оновлено стратегію виходу з Проекту у разі неотримання дозволу на перехід Проекту на наступний етап.
 - Підготовлено пакет документів для переходу на наступний етап.
 - Отримано висновки та погодження ключових учасників процесу інвестиційного управління з підтвердженням основних припущень (зокрема технічних припущень, бюджету, графіка, економічної ефективності) та вибору відповідного варіанта.
- 6.2.4. Перехід з етапу “Вибір” на етап “Визначення” є вкрай важливою точкою прийняття рішення у життєвому циклі Проекту, оскільки це остання можливість доопрацювати Проект або відмінити його реалізацію без значних наслідків. Таким чином, затвердження переходу Проекту на етап “Визначення” за результатами етапу “Вибір” передбачає, що Проект включено/буде включено до довгострокового та річного Інвестиційного плану дивізіону або Бізнес-одиниці, не включеної до складу дивізіону, та є намір його реалізувати в рамках цілей та бюджету відповідно до стратегічної мети.
- 6.2.5. Закінченням етапу буде вважатися надання уповноваженим органом дозволу на перехід на етап “Визначення”.

6.3. Етап “Визначення”

- 6.3.1. Етап “Визначення” починається, коли виконано всі вимоги етапу “Вибір” відповідно до цього Регламенту, уповноваженим органом надано дозвіл на перехід Проекту на цей етап та затверджено Паспорт Проекту.
- 6.3.2. Мета етапу “Визначення” – покращити технічну визначеність, деталізувати план та графік реалізації Проекту, бюджет, отримати фінансування та підтвердити цільові ключові параметри проекту.
- 6.3.3. На цьому етапі мають бути виконані такі вимоги (але не обмежуючись):
- Підтверджено цільові ключові параметри проекту та ключові завдання, відповідність стратегії.
 - Актуалізовано аналіз ринку.
 - Деталізовано обсяг Проекту та технічні вимоги для обраного варіанта до необхідного рівня деталізації для оновлення припущень та очікувань за Проектом. Розроблено Проектну документацію (проект).
 - Розроблено проект ТЗ на робочу документацію.
 - Оновлено результати бенчмаркінгу щодо технічних опцій, вартості послуг та робіт.
 - Оновлено бюджет Проекту та надано обґрунтування. Допустима похибка $\pm 10\%$.
 - Оновлено розрахунки економічної ефективності, проведено аналіз чутливості.
 - Погоджено стратегію контракування з обсягом закупівель послуг/робіт.
 - Підготовлено до укладення необхідні контракти для переходу на наступний етап.
 - Фіналізовано план управління ризиками.
 - Деталізовано графік реалізації Проекту та розроблено план дій на наступний етап.
 - Сформовано потребу в організаційних та фінансових ресурсах, визначено джерела фінансування.
 - Оновлено Проектну команду (у разі потреби).
 - Погоджено план щодо отримання дозвільних документів та забезпечено виконання вимог законодавства.
 - Фіналізовано стратегію виходу у разі неотримання дозволу на перехід Проекту на наступний етап.
 - Підготовлено пакет документів для переходу на наступний етап.
 - Отримано висновки та погодження ключових учасників з підтвердженням основних припущень (зокрема технічних припущень, бюджету, графіка, економічної ефективності) та вибору відповідного варіанта.
- 6.3.4. Закінченням етапу буде вважатися надання дозволу уповноваженим органом на перехід Проекту на етап “Створення”.

6.4. Етап “Створення”

- 6.4.1. Етап “Створення” починається, коли виконано всі вимоги етапу “Визначення” відповідно до цього Регламенту, уповноваженим органом надано дозвіл на перехід Проекту на етап “Створення” та затверджено Паспорт Проекту.
- 6.4.2. Мета етапу “Створення” – досягнення цільових ключових параметрів проекту (робіт/послуг) у рамках затвердженого периметра Проекту, бюджету та строків із використанням погоджених технологічних та інженерних рішень.
- 6.4.3. На цьому етапі у Проектної команди є зобов’язання завершити Проект, є дозвіл на витрату коштів для реалізації Проекту та необхідність підтвердження цільових ключових параметрів проекту.
- 6.4.4. Особлива увага на цьому етапі приділяється контролю ефективності за реалізацією Проекту та управлінням ризиками для завершення підготовки Проекту до запуску (зокрема підготовки до введення/виведення об’єкта в експлуатацію, запуску нового виробництва/послуг) в очікуваний термін.
- 6.4.5. На цьому етапі мають бути виконані такі вимоги (але не обмежуючись):
- Проведено закупівлі та актуалізовано бюджет Проекту. Допустима похибка $\pm 5\%$.
 - Виконано план реалізації етапу в рамках затверджених технологій та бюджету.
 - Сформовано необхідний штат персоналу для експлуатації активу.
 - Здійснено всі регуляторні заходи в рамках програми HSSE.
 - Оновлено Проектну команду (за потреби).
 - Проведено необхідне тестування перед запуском Проекту.
 - Здійснено здачу об’єкта в експлуатацію.
 - Підготовлено пакет документів для переходу на наступний етап.
- 6.4.6. Перехід на етап “Експлуатація” можливий виключно за умови завершення підготовки Проекту до запуску (зокрема підготовки до введення/виведення об’єкта в експлуатацію, запуску нового виробництва/послуг, вихід на проектні потужності).
- 6.4.7. Закінченням етапу буде вважатися детальне інформування уповноваженого органу про завершення підготовки Проекту до запуску (зокрема підготовки до введення/виведення об’єкта в експлуатацію, запуск нового виробництва/послуг), після чого уповноважений орган формалізує перехід Проекту на етап “Експлуатація”.

6.5. Етап “Експлуатація”

- 6.5.1. Етап “Експлуатація” починається, коли виконано всі вимоги етапу “Створення” відповідно до цього Регламенту, проінформовано уповноважений орган про перехід Проекту на етап “Експлуатація” та підготовлено детальний звіт щодо етапу “Створення”.
- 6.5.2. Мета етапу “Експлуатація”: – оцінити відповідність Проекту затвердженим ключовим параметрам проекту та показникам економічної ефективності.
- 6.5.3. На цьому етапі мають бути вчинені такі дії (але не обмежуючись):

- Оцінка ключових параметрів проекту за результатами року експлуатації шляхом порівняння із запланованими.
- Висновки щодо винесених уроків (зокрема технічні, проектні, комерційні та операційні).
- Підготовано пакет документів для завершення Проекту.

6.5.4. Етап “Експлуатація” завершується, коли підтверджено результативність Проекту (активу) (як правило, протягом першого року роботи). Висновок про завершення Проекту фіксується рішенням відповідного уповноваженого органу.

7. Порядок затвердження та погодження Проектів та Програм

7.1. Розгляд та затвердження Проектів та Програм здійснюються відповідним уповноваженим органом відповідно до п. 7.1 Політики залежно від загального бюджету Проекту/Програми:

- директором дивізіону;
- головним директором виконавчим “Групи Нафтогаз”;
- правлінням Компанії;
- наглядовою радою Компанії.

7.2. Для розгляду та затвердження Проекту/Програми уповноваженому органу надаються такі документи за підписом Спонсора:

- Лист, в якому зазначено назву Проекту/Програми; загальний бюджет Проекту/Програми; етап, на який має перейти Проект після затвердження (у разі поетапного підходу); проект рішення, що очікується отримати, та контактну особу.
- Пакет документів відповідно до п. 6.7 Політики та розділу 9 цього Регламенту.
- Інші документи (за наявності).

7.3. Вищезазначеним листом Спонсор підтверджує повноту пакета документів та достовірність інформації, що у ньому викладено. Документи, зазначені у п. 7.2 цього Регламенту, надаються з дотриманням таких строків:

- не пізніше ніж за 3 (три) робочі дні до дати розгляду Проекту/Програми директором дивізіону або головним директором виконавчим “Групи Нафтогаз”;
- не пізніше ніж за 5 (п'ять) робочих днів до дати розгляду Проекту/Програми правлінням Компанії;
- не пізніше ніж за 15 (п'ятнадцять) робочих днів до дати розгляду Проекту/Програми наглядовою радою Компанії.

7.4. Перед поданням на затвердження уповноваженого органу Менеджер з Розробки Проекту має надати Проект/Програму ключовим учасникам процесу інвестиційного управління для опрацювання та погодження у межах зон їх відповідальності. Результати такого опрацювання та погодження фіксуються в Паспорті Проекту/Програми. Паспорт Проекту/Програми містить підписи ключових учасників процесу інвестиційного управління щодо погодження/непогодження. У разі непогодження Ключовим учасником надаються аргументовані пояснення. Ключові

учасники процесу інвестиційного управління мають надати відповідь протягом 10 (десяти) робочих днів після отримання необхідної інформації від Менеджера з Розробки Проекту.

- 7.5. Проекти та Програми мають бути опрацьовані та погоджені в обов'язковому порядку (але не обмежуючись):
- Спонсором Проекту в частині достовірності та повноти інформації, що розглядається;
 - дивізіоном "Технічне забезпечення" в частині опрацювання очікуваного бюджету та графіка Проекту, надання пропозицій (у разі залучення дивізіону до реалізації Проекту);
 - директором з інформаційних технологій/Департаментом інформаційних технологій в частині опрацювання очікуваного бюджету ІТ-складових, вибору технічних рішень та надання пропозицій (у разі реалізації ІТ-Проекту або наявності ІТ-складової Проекту);
 - Відповідальним підрозділом у частині розрахунку економічної ефективності відповідно до розділу 8 цього Регламенту.
- 7.6. Спонсор Проекту інформує про Проект/Програму ключових учасників процесу інвестиційного управління, чиї погодження є обов'язковими, на етапі ініціації Проекту/Програми.
- 7.7. На вимогу Спонсора Проекту, Менеджера з Розробки Проекту або керівника Відповідального підрозділу погодження можуть вимагатися від директорів за напрямками діяльності, керівників зацікавлених підрозділів Компанії, директорів дивізіонів та керівників бізнес-одиниць, не включених до складу дивізіонів, відповідно до розподілу обов'язків між керівництвом Компанії та встановлених прав і обов'язків згідно з внутрішніми документами Компанії та/або юридичних осіб Групи Нафтогаз.
- 7.8. За отримання всіх необхідних погоджень відповідає Менеджер з Розробки Проекту.
- 7.9. Уповноважений орган приймає виважене рішення за результатами розгляду документів відповідно до п. 7.2. цього Регламенту.
- 7.10. Менеджер з Розробки Проекту протягом 5 (п'яти) днів з дати затвердження уповноваженим органом надсилає Відповідальному підрозділу в електронному та паперовому вигляді документ про затвердження Проекту/Програми разом з матеріалами, на підставі яких відбулись розгляд та затвердження.
- 7.11. Опрацювання, погодження та затвердження Проектів/Програм Відповідальним підрозділом та уповноваженими органами відбувається на індивідуальній основі відповідно до затвердженого графіка розгляду (далі – Графік).
- 7.12. Для формування Графіка спонсори Проектів щокварталу до 20 числа місяця, що передує початку кварталу, надають Відповідальному підрозділу перелік Проектів/Програм, які мають бути розглянуті у наступному кварталі, з такою інформацією:
- назва;

- код;
- короткий опис;
- загальний бюджет, тисяч гривень без ПДВ;
- бюджет на поточний рік, тисяч гривень без ПДВ;
- етап, на який має перейти Проект після розгляду, та бюджет етапу;
- строки реалізації;
- очікувана дата подання на розгляд.

7.13. Відповідальний підрозділ аналізує перелік Проектів/Програм, складає Графік та доводить його до відома спонсорів Проектів не пізніше ніж за 3 (три) дні до початку кварталу.

7.14. Визначення Спонсора Проекту та Менеджера з Розробки/Реалізації Проекту

Загальний бюджет Проекту/Програми, млрд. грн, без ПДВ	Рівень Спонсора Проекту/Програми на етапі ініціації	Менеджер з Розробки/Реалізації Проекту або Ініціатор Проекту	Рівень затвердження Спонсора Проекту та менеджерів з Розробки/Реалізації Проекту/Програми ¹
більше 3	Директор дивізіону	Визначається Спонсором	Наглядова рада Компанії ²
1-3	Директор дивізіону	Визначається Спонсором	Правління Компанії
0.5-1	Директор дивізіону	Визначається Спонсором	Головний директор виконавчий "Групи Нафтогаз"
до 0.5	Керівник за напрямом ³	Визначається Спонсором	Директор дивізіону

8. Порядок здійснення розрахунку економічної ефективності Проектів та Програм

8.1. Розрахунок економічної ефективності здійснюється за всіма Проектами та Програмами, що мають економічний ефект, та відповідно до положень Методики розрахунку економічної ефективності та класифікації Проектів і Програм Групи Нафтогаз.

¹ Спонсор Проекту та Менеджер з Розробки/Реалізації Проекту призначаються уповноваженим органом під час прийняття рішення щодо Проекту/Програми за результатами етапу "Ініціація та аналіз" та можуть бути уточнені/змінені на наступних етапах. Спонсор та Менеджер Програми можуть відрізнитися від спонсорів та менеджерів Проектів, що входять до складу Програми.

² Спонсор Проекту призначається правлінням Компанії на етапах "Ініціація та аналіз" та /або "Визначення" та затверджується наглядовою радою у разі переходу та етап "Створення"

³ відповідно до розподілу обов'язків між керівництвом

- 8.2. Розрахунок показників економічної ефективності Проектів та Програм здійснює Відповідальний підрозділ. Менеджер з Розробки Проекту за можливості надає бізнес-кейс з розрахунками показників економічної ефективності.
- 8.3. Менеджер з Розробки Проекту надсилає Відповідальному підрозділу для опрацювання (оцінки) та погодження Проектів та Програм в електронному вигляді пакет документів відповідно до п. 9.2. та п. 9.3. цього Регламенту (з погодженнями всіх інших ключових учасників інвестиційного процесу, окрім Відповідального підрозділу).
- 8.4. У разі отримання повного пакета документів Відповідальний підрозділ протягом 10 (десяти) робочих днів надсилає електронною поштою Менеджеру з Розробки Проекту результати фінансової моделі, у тому числі показники економічної ефективності (або підтверджує відсутність прямого економічного ефекту), висновки та рекомендації за Проектом/Програмою.
- 8.5. У разі отримання неповного пакета документів або необхідності підтвердження отриманої інформації Відповідальний підрозділ повідомляє про це відправника протягом 5 (п'яти) робочих днів. Перебіг строку розгляду документів при цьому зупиняється.
- 8.6. На підставі отриманого від Відповідального підрозділу листа з результатами фінансової моделі, висновками та рекомендаціями за Проектом/Програмою, Менеджер з Розробки Проекту протягом 5 (п'яти) робочих днів формує остаточний пакет документів, який надається уповноваженому органу відповідно до п. 7.2. цього Регламенту.

9. Вимоги до пакета документів

- 9.1. Вимоги до пакета документів залежать від:
- загального бюджету Проекту/Програми;
 - класифікації Проекту/Програми;
 - етапу Проекту/Програми.
- 9.2. Для обґрунтування Проекту/Програми з метою затвердження/отримання дозволу на подальший перехід з етапу на етап має бути сформований пакет документів для прийняття рішень, який включає таку інформацію:
- Стратегічний контекст та обґрунтування потреби.
 - Опис мети та результатів у цілому (у разі застосування поетапного підходу – завдання та мета на відповідному етапі).
 - Ступінь зрілості Проекту.
 - Ключові параметри проекту та очікування щодо їх рівня.
 - Загальний бюджет Проекту з виділенням бюджету етапу, на який переходить Проект, та відповідність бюджету затвердженим фінансовому та інвестиційному планам. Також зазначається необхідний рівень непередбачуваних витрат. У разі перевищення загального планового бюджету Проекту або бюджету етапу та винесення Проекту на повторне затвердження додатково надається інформація щодо причин перевищення бюджету, суми

перевищення, попередньо затверджені зміни до бюджету, вже понесені витрати, зроблені висновки та винесені уроки, а також заходи, яких було вжито для запобігання відхиленням.

- План-графік (у разі застосування поетапного підходу також зазначається план етапу) із зазначенням переліку робіт, відповідальних та необхідних ресурсів. У разі значного відхилення від графіка та винесення Проекту на повторне затвердження додатково надається інформація щодо причин відхилення, попередньо затверджені зміни до графіка, зроблені висновки та винесені уроки, а також заходи, яких було вжито для запобігання відхиленням.
- Резюме показників економічної ефективності, оцінки сценаріїв та аналіз чутливості.
- Вхідна інформація із зазначенням її джерел та підходів/методів оцінки.
- Бенчмаркінг вхідної інформації, ключових параметрів проекту, бюджету та технічних рішень.
- Інформація щодо строку служби, напрацювання, проведених ремонтів та наявності аналогічного незадіяного обладнання (ремонтних фондів) (додатково надається за проектами заміни/реконструкції/капітального ремонту/модернізації ОЗ).
- Опис поточного стану.
- Аналіз ринку (для нових ринків).
- Запропоноване технічне рішення та аналіз наявних альтернатив (із зазначенням наявності технічного завдання на розробку ТЕО/проектної документації, наявності розробленого ТЕО/проектної документації).
- Ключові ризики Проекту та план управління ризиками (включаючи стратегію виходу з Проекту у разі неотримання дозволу на перехід Проекту на наступний етап).
- Перелік дозволів, що отримані/мають бути отримані.
- Перелік розроблених та затверджених документів щодо закупівель (зокрема вимоги до підрядників та стратегія контрагування).
- Наявність Проектної команди.
- Чек-ліст щодо наявності вищезазначених документів.

9.3. Уся інформація готується та надається відповідно до форматів форм Групи Нафтогаз, які розробляються та затверджуються Відповідальним підрозділом, та, зокрема, включають:

9.3.1. для оцінки проектів:

- опис;
- операційні, комерційні та технічні припущення;
- бюджет та його структура;
- план-графік проекту з переліком робіт;
- чек-ліст.

9.3.2. для затвердження проектів:

- формат листа;

- Паспорт Проекту (готується за всіма Проектами або Програмами із загальним бюджетом більше 5 (п'яти) млн грн без ПДВ);
 - бізнес – кейс (готується за Проектами або Програмами із загальним бюджетом більше 250 млн грн без ПДВ та, зокрема, за Проектами, що передбачають складне технічне рішення або мають на меті вихід на новий ринок/збільшення частки ринку);
 - чек-ліст.
- 9.4. Лист, паспорт Проекту та бізнес-кейс надаються українською та англійською мовами. Для затвердження Проекту/Програми на рівні директора дивізіону документи можуть надаватись Відповідальному підрозділу українською мовою та перекладатись на англійську протягом 1 (одного) місяця з дати прийняття рішення для ведення консолідованої бази даних.
- 9.5. Для отримання відповідних форматів форм та детальних вимог до надання інформації Спонсор Проекту, Менеджер з Розробки Проекту або Ініціатор Проекту звертаються до Відповідального підрозділу.

10. Порядок спрощеної процедури

- 10.1. Спрощена процедура – процедура розгляду та затвердження Проектів, Програм або капітальних вкладень та надання дозволу на їх фінансування, що не потребує застосування всіх етапів гейтового підходу.
- 10.2. Спрощеній процедурі підлягають:
- дрібні капітальні вкладення;
 - дрібні Проекти;
 - Проекти та Програми, які не потребують складних технологічних рішень.
- 10.3. Перелік дрібних капітальних вкладень та дрібних Проектів, які підлягають спрощеній процедурі, затверджується один раз на рік на основі мінімального пакета документів та є частиною затвердженого Інвестиційного плану.
- 10.4. Розгляд та затвердження Проектів та Програм, які не потребують складних технологічних рішень, вимагають підготовки пакета документів, який формується для переходу на етап “Створення” за результатами етапу “Визначення”.

11. Порядок здійснення моніторингу реалізації Проектів та Програм

- 11.1. Основні засади моніторингу реалізації Проектів та Програм викладено в розділі 6 Політики “Моніторинг реалізації та контроль витрат за Проектами”.
- 11.2. Моніторингу реалізації підлягають всі Проекти/Програми, включені до портфеля проектів дивізіонів або бізнес-одиниць, не включених до складу дивізіонів.
- 11.3. Моніторинг реалізації Проекту/Програми здійснюється, починаючи з ініціації до моменту прийняття рішення відповідним уповноваженим органом про завершення реалізації.

- 11.4. Відповідальним за надання своєчасної та достовірної інформації щодо реалізації Проекту/Програми є Менеджер з Розробки Проекту/Програми.
- 11.5. Фінансовий підрозділ щомісяця до 20 числа місяця, наступного за звітним, за підписом керівника цього підрозділу (з погодженням директора фінансового “Групи Нафтогаз” шляхом візування) надсилає Відповідальному підрозділу у відповідному форматі форму “Статус-звіт про реалізацію портфеля Проектів” (далі – Статус-звіт) з такою ключовою інформацією: фактично понесені грошові та капіталізовані витрати, прогноз витрат до кінця року, актуалізовані загальний бюджет та бюджет етапу.
- 11.6. Директор дивізіону або Бізнес-одиниці, не включеної до складу дивізіону, або особа, яка виконує його обов’язки, щомісяця до 20 числа місяця, наступного за звітним, надсилає Відповідальному підрозділу у відповідному форматі Статус-звіт з такою ключовою інформацією: ключові параметри індивідуальних проектів, фактичні показники дотримання графіка реалізації Проекту/Програми в цілому та в рамках етапу.
- 11.7. Під час складання статус-звітів за певний (звітний) проміжок часу заборонено здійснювати коригування інформації щодо запланованого та погодженого бюджету Проектів/Програм.
- 11.8. Відповідальний підрозділ складає загальний Статус-звіт про реалізацію портфеля Проектів, оновлює розрахунок показників економічної ефективності та щоквартально надає правлінню консолідований звіт.
- 11.9. Якщо за результатами щомісячного або щоквартального моніторингу Проект підлягає повторному затвердженню, Менеджер з Розробки Проекту готує оновлений пакет документів за підписом Спонсора та надає на погодження Відповідальному підрозділу.

12. Контроль за затвердженими витратами та процесом закупівель

- 12.1. Усі витрати, затверджені в рамках Проекту/Програми, повинні контролюватись на рівні дивізіону або Бізнес-одиниці, не включеної до складу дивізіону, за допомогою процесу надання дозволу на фінансування. Процес використовується для контролю за витратами від ініціації Проекту до повного завершення робіт за Проектом.
- 12.2. Погодження заявок на проведення процедури закупівлі та заявок на здійснення оплати є обов’язковою частиною процесу надання дозволу на фінансування. Ці заявки мають містити (але не обмежуючись):
- код Проекту(-ів)/Програм(-и);
 - перелік товарів, робіт і послуг, що фінансуються;
 - суму витрат;
 - строк оплати;.
 - код статей витрат, що кореспондують з планом рахунків, Статус-звітом про реалізацію Проекту, бізнес-планом, Інвестиційним планом та фінансовим планом.

13. Управління ризиками

13.1. Управління ризиками здійснюється з метою:

- своєчасного виявлення відхилень від погоджених планів, які можуть негативно чи позитивно вплинути на досягнення цілей та фінансово-економічних показників Проекту/Програми;
- для розробки заходів щодо запобігання/мінімізації негативних наслідків настання таких подій.

13.2. Ідентифікація, аналіз, оцінка, обробка та моніторинг ризиків виконується за всіма Проектами/Програмами та оновлюється на кожному з етапів життєвого циклу Проекту відповідно до внутрішніх документів Групи Нафтогаз.

13.3. Ризики розподіляються на групи, зокрема технічні та геологічні, економічні та фінансові, комерційні, організаційні, соціополітичні тощо.

13.4. Спонсор Проекту та Менеджер з Розробки Проекту відповідають за своєчасну ідентифікацію проектних ризиків, їх оцінку, аналіз, а також за розробку та моніторинг проведення коригувальних і запобіжних дій, моніторинг рівня ризиків.

13.5. Менеджер з Розробки Проекту пріоритетизує ризики за Проектом/Програмою та за істотними ризиками обов'язково розробляє план заходів, спрямований на усунення або мінімізацію вірогідності та наслідків ризиків, про що в обов'язковому порядку зазначається в Паспорті та в Статус-звіті про реалізацію.

13.6. Оцінка впливу ризиків здійснюється відповідно до Методики оцінки економічної ефективності та класифікації Проектів і Програм Групи Нафтогаз та внутрішніх документів Групи Нафтогаз.

14. Порядок зміни Регламенту

14.1. Пропозиції щодо внесення змін до Регламенту можуть надходити від усіх учасників процесу інвестиційного управління.

14.2. Відповідальним за внесення змін до Регламенту є Відповідальний підрозділ.

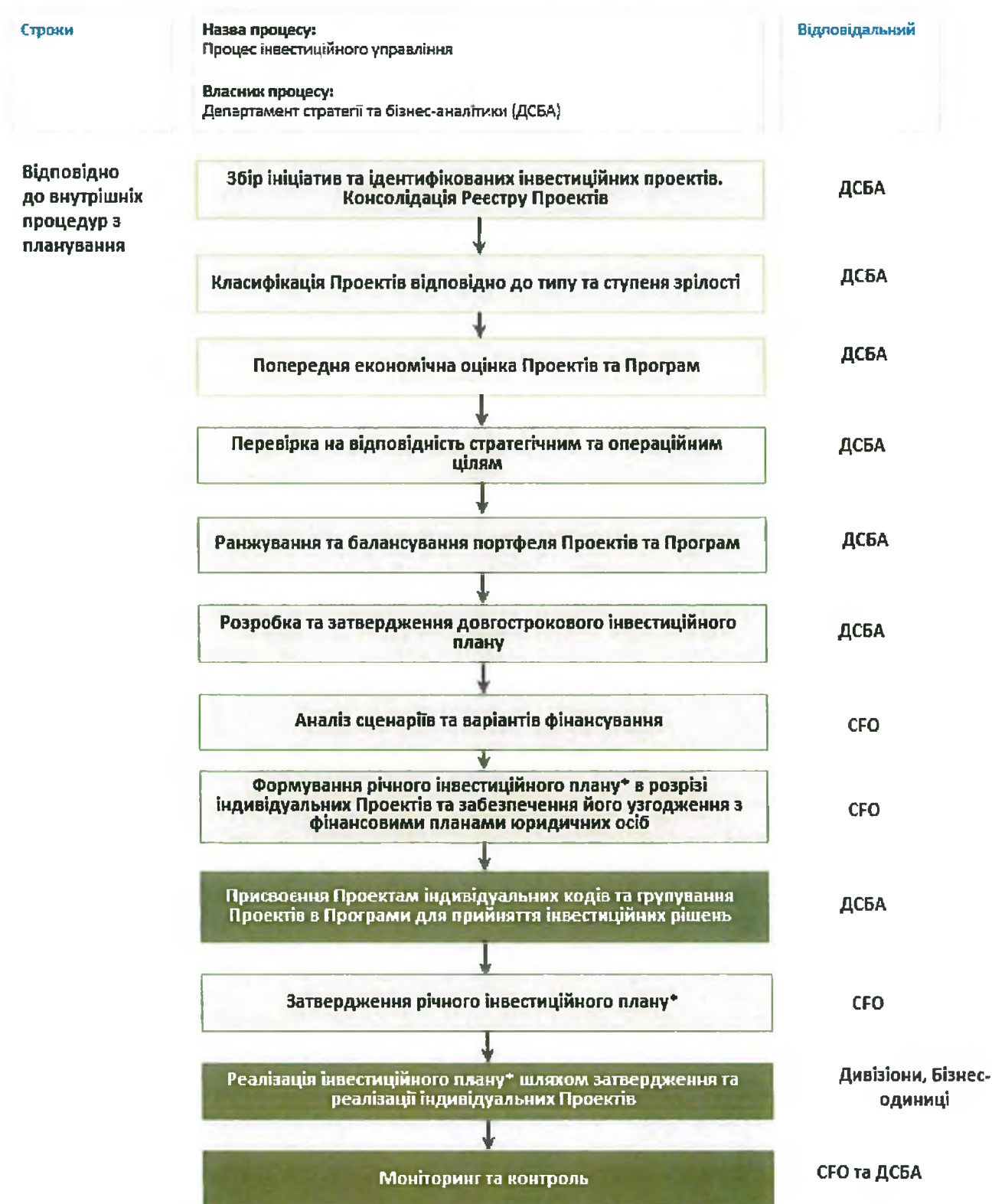
**Начальник Департаменту
бізнес-аналітики та стратегії**



С. Боєв

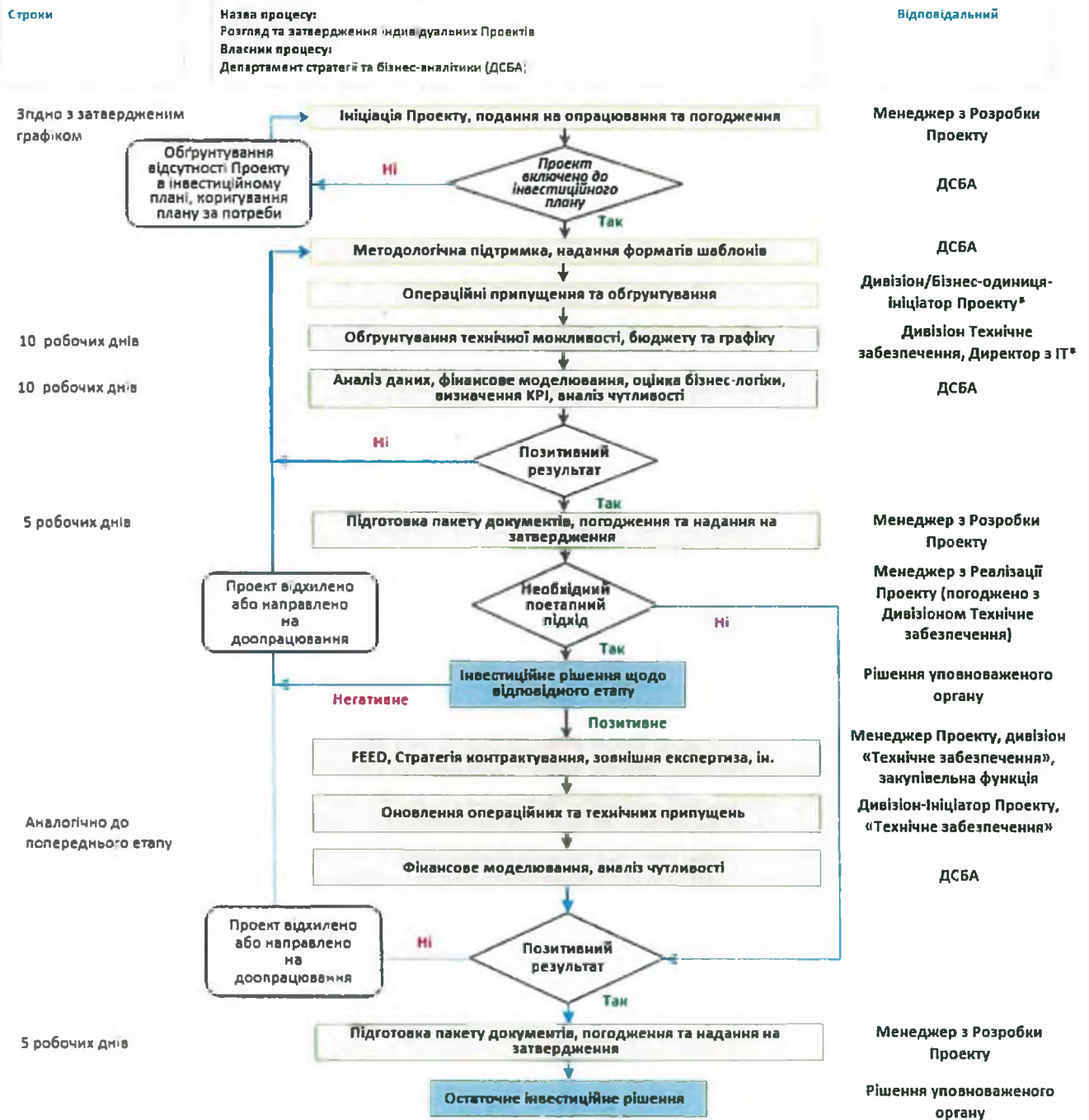
15. Додатки

Додаток 1. Схема процесу інвестиційного управління



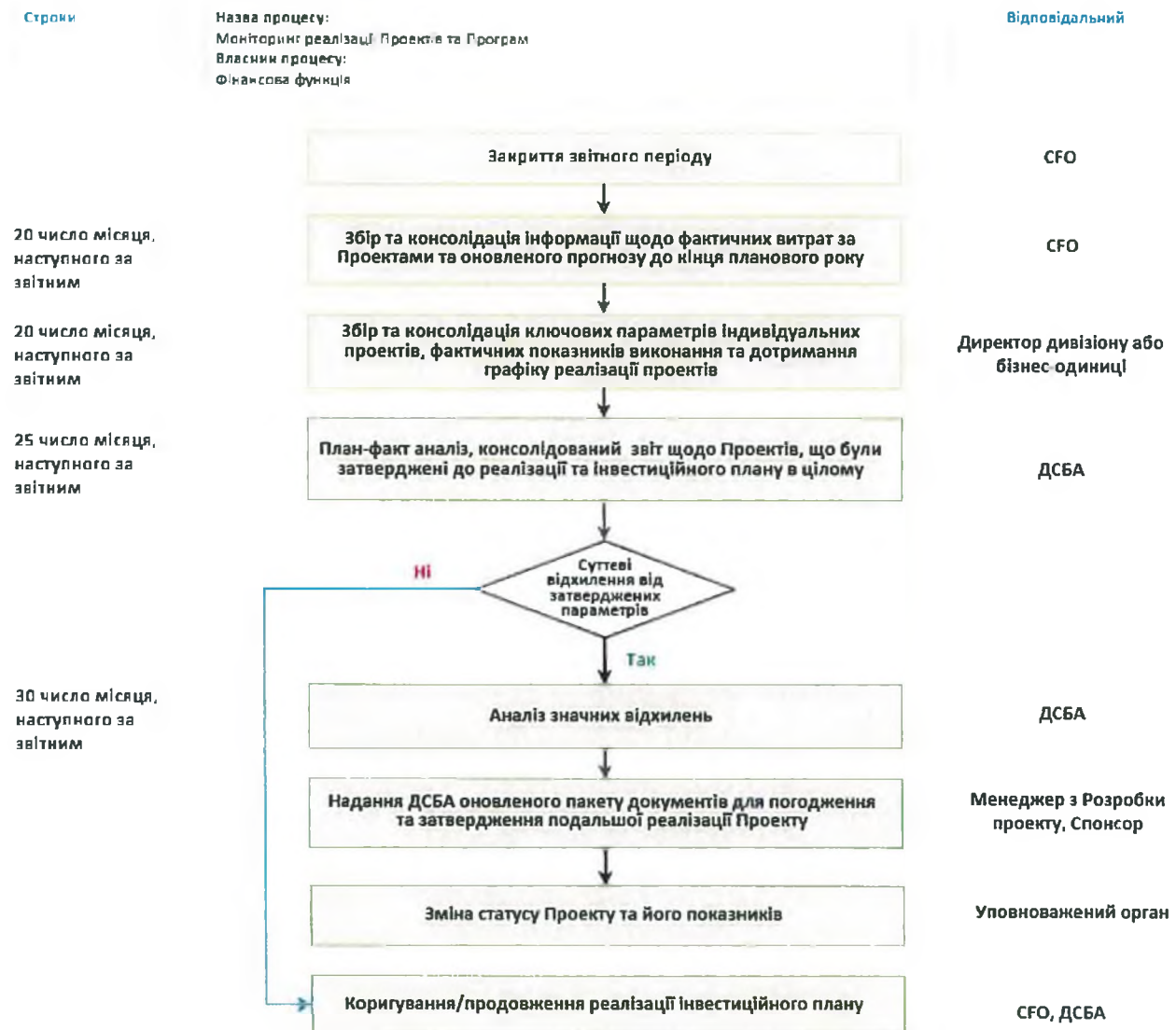
Інвестиційний план – інвестиційний план дивізіону та/або бізнес-одиниці, що не включена до складу дивізіону

Додаток 2. Схема процесу розгляду та затвердження індивідуальних Проектів



* Менеджер з Розробки Проекту консолідує та надає агрегований пакет документів

Додаток 3. Схема процесу моніторингу реалізації Проектів та Програм



Додаток 4. Вимоги поетапного підходу

Ініціація та аналіз	Вибір	Визначення	Створення	Експлуатація
- Чітко визначено мету Проекту та цілі, включаючи ключові параметри проекту, відповідність стратегії. - Визначено Спонсора Проекту та Менеджера з Розробки Проекту. - Проведено аналіз ринку. - Розроблено концепт Проекту, в якому визначено технології, необхідні для реалізації Проекту, та результати. Ідентифіковано кращі практики, які можна використати. - Ідентифіковано можливі варіанти реалізації Проекту з визначення критеріїв вибору для переходу на етап "Вибір". - Розроблено Проект Технічного завдання на проектування (ТЕО) з вимогами щодо рівня деталізації. - Обґрунтовано бюджет кожного варіанта та план наступного етапу та Проекту в цілому. Допустима похибка $\pm 50\%$. - Розроблено верхньорівневу економічну модель. - Визначено план дій та графік для етапу "Вибір", а також наведено орієнтовний графік всього Проекту для кожного варіанта. - Сформовано перелік будь-яких потенційних обмежень, що можуть вплинути на реалізацію	- Оновлено (у разі потреби) цільові ключові параметри проекту та ключові завдання, відповідність стратегії. - Оновлено аналіз ринку. - Розроблено технічне обґрунтування (ТЕО) з необхідним рівнем деталізації, запропоновано оптимальний технічний варіант та уточнено ризики та економічні показники. - Розроблено Проект ТЗ на проектну документацію. - Зроблено бенчмаркінг щодо використання технологій у ході реалізації подібних Проектів. - На підставі відповідних критеріїв запропоновано оптимальний варіант реалізації Проекту. - Оновлено бюджет Проекту. Допустима похибка $\pm 30\%$. - Розраховано економічну ефективність Проекту для різних сценаріїв, зроблено аналіз чутливості. - Уточнено план дій на етапі "Визначення" та графік реалізації Проекту загалом. - Сформовано перелік дозволів, що мають бути отримані. Повідомлено про здійснені кроки щодо отримання таких дозволів.	- Підтверджено цільові ключові параметри Проекту та ключові завдання, відповідність стратегії. - Актуалізовано аналіз ринку. - Деталізовано обсяг Проекту та технічні вимоги для обраного варіанта до необхідного рівня деталізації для оновлення припущень та очікувань за Проектом. Розроблено проектну документацію (Проект). - Розроблено Проект ТЗ на робочу документацію. - Оновлено результати бенчмаркінгу щодо технічних опцій та вартості послуг та робіт. - Оновлено бюджет Проекту та надано обґрунтування. Допустима похибка $\pm 10\%$. - Оновлено розрахунки економічної ефективності, проведено аналіз чутливості. - Погоджено стратегію контракування з обсягом закупівель послуг/робіт. - Підготовлено до укладення необхідні контракти для переходу на наступний етап. - Фіналізовано план управління ризиками. - Деталізовано графік реалізації Проекту та розроблено план дій на наступний етап.	- Проведено закупівлі та актуалізовано бюджет Проекту. Допустима похибка $\pm 5\%$. - Виконано план реалізації етапу в рамках затверджених технологій та бюджету. - Сформовано необхідний штат персоналу для експлуатації активу. - Здійснено всі регуляторні заходи в рамках програми HSSE. - Проведено необхідне тестування перед запуском Проекту. - Здійснено здачу об'єкта в експлуатацію. - Підготовлено пакет документів для переходу на наступний етап.	- Оцінка показників за результатами року експлуатації шляхом порівняння із запланованими. - Висновки щодо винесених уроків. - Підготовано пакет документів для завершення Проекту.

- Проекту, в тому числі законодавчих вимог (зокрема закупівельних обмежень).
11. Підтверджено відсутність вагомих причин, за яких комерційні домовленості, входження на відповідний ринок, отримання будь-яких дозволів не може бути досягнуто.
 12. Визначено перелік необхідних до укладення комерційних домовленостей, що будуть важливі для реалізації Проекту на наступному етапі та потребуватимуть договірних відносин.
 13. Визначено потребу у організаційних та фінансових ресурсах.
 14. Ідентифіковано ризики (загрози та можливості) та невизначеності, запропоновано план дій щодо управління ними.
 15. Розроблено план виходу з Проекту у разі неотримання дозволу на перехід на етап "Вибір".
 16. Розроблено пакет документів для обґрунтування Проекту.
 17. Отримано попередні погодження ключових учасників процесу інвестиційного управління.
 11. Розроблено попередню стратегію контрагування для основних категорій.
 12. Розроблено вимоги до підрядників.
 13. Розроблено перелік договорів, що мають бути укладені, та підготовлено проекти договорів, без яких неможливо продовжувати реалізацію Проекту за умови отримання дозволу щодо переходу на наступний етап.
 14. Оновлено план управління ризиками.
 15. Визначено потребу у організаційних та фінансових ресурсах. Оновлено Проектну команду (у разі потреби).
 16. Оновлено стратегію виходу з Проекту у разі неотримання дозволу на перехід Проекту на наступний етап.
 17. Підготовлено пакет документів для переходу на наступний етап.
 18. Отримано висновки та погодження ключових учасників з підтвердженням основних припущень (зокрема технічних припущень, бюджету, графіка, економічної ефективності) та вибору відповідного варіанта.
 12. Сформовано потребу у організаційних та фінансових ресурсах, визначено джерела фінансування.
 13. Оновлено Проектну команду (у разі потреби).
 14. Погоджено план щодо отримання дозвільних документів та забезпечено виконання вимог законодавства.
 15. Фіналізовано стратегію виходу у разі відміни Проекту.
 16. Підготовлено пакет документів для переходу на наступний етап.
 17. Отримано висновки та погодження ключових учасників із підтвердженням основних припущень (зокрема технічних припущень, бюджету, графіка, економічної ефективності) та вибору відповідного варіанта.

КОПІЯ



НАФТОГАЗ
ГРУПА

МЕТОДИКА

ОЦІНКИ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА
КЛАСИФІКАЦІЇ ПРОЕКТІВ І ПРОГРАМ
ГРУПИ НАФТОГАЗ

Зміст

1.	Вступ	3
2.	Визначення термінів	3
3.	Загальні принципи оцінки економічної ефективності.....	5
4.	Оцінка економічної ефективності Проекту	6
5.	Оцінка економічної ефективності від участі в проекті	10
6.	Показники економічної ефективності	11
7.	Граничні значення показників економічної ефективності.....	13
8.	Вибір ключових параметрів Проекту	13
9.	Аналіз ризиків	14
10.	Формування проектів та програм	15
11.	Основні класифікації проектів та програм	17
12.	Порядок зміни методики	21

1. Вступ

- 1.1. Методику оцінки економічної ефективності та класифікації проектів і програм Групи Нафтогаз (далі – Методика) розроблено на підставі Інвестиційної політики Групи Нафтогаз (далі – Політика) та Регламенту процесу інвестиційного управління Групи Нафтогаз (далі – Регламент), відповідно до чинного законодавства України, Статуту НАК “Нафтогаз України” (далі – Компанія), статутів юридичних осіб Групи Нафтогаз та внутрішніх документів Групи Нафтогаз.
- 1.2. Методика визначає загальні принципи оцінки економічної ефективності інвестиційних проектів (далі – Проект/Проекти) та програм проектів (далі – Програма/Програми), критерії їх економічної ефективності та порядок розрахунків, підходи до формування та класифікації Проектів та Програм, деталізує порядок взаємодії під час здійснення оцінки економічної ефективності Проектів та Програм.
- 1.3. Детальні методологічні підходи для оцінки економічної ефективності окремих категорій Проектів/Програм разом з відповідними форматами форм та вимогами до вхідної інформації за ними розробляються та затверджуються Відповідальним підрозділом.

2. Визначення термінів

Термін	Визначення
Відповідальний підрозділ	Департамент стратегії та бізнес-аналітики Компанії
Вартість кредитних коштів	Ефективна процентна ставка, яку має сплатити позичальник за користування запозиченими (кредитними) коштами
Дисконтуючий фактор	Коефіцієнт, який використовуються в розрахунках для того, щоб конвертувати вартість майбутніх грошових потоків від реалізації Проекту у вартість на момент прийняття рішення про початок Проекту
Економічний ефект	Результат реалізації Проекту, вимірюваний різницею між грошовими доходами від реалізації Проекту та грошовими витратами на його здійснення
Індекс інфляції	Співвідношення рівня ціни у майбутньому періоді часу до поточного (базового) періоду

Метод реальних опціонів	Метод, за яким передбачається, що власник Проекту володіє реальними опціоном Реальний опціон – це контракт, який дає право, але не зобов'язує купити чи продати базовий актив у вигляді реального Проекту за заздалегідь встановленою ціною протягом деякого наперед установленого проміжку часу. Відповідно, вартість такого реального опціону додатково враховується під час розрахунку оцінки економічної ефективності Проекту
Номінальний грошовий потік	Грошовий потік, який коригується на розмір прогнозованих інфляційних очікувань на базі припущень Групи Нафтогаз
Пост-прогнозний період	Період, що починається за останнім роком прогнозного періоду та не має кінцевої дати
Поточна ситуація	Стан справ на поточний момент, що призведе до розвитку ситуації у разі, якщо не буде вжито будь-яких заходів, зокрема здійснення інвестицій
Проблема, що вирішується (мета інвестицій)	Негативні наслідки, яких можна уникнути, або/та мета, якої можна досягти, якщо здійснити певні дії, зокрема інвестиції Опис проблеми (мети) має логічно впливати з опису поточної ситуації, відображати наслідки і демонструвати їх зв'язок з поставленими цілями і завданнями
Прогнозний період	Період, для якого може бути проведено обґрунтований розрахунок грошових потоків
Фінансова діяльність	Діяльність Групи Нафтогаз, пов'язана із забезпеченням зовнішнього фінансування Проекту на умовах платності, зворотності та обмеженого у часі використання
Чистий грошовий потік	Різниця між позитивним і негативним грошовими потоками за конкретним Проектом або господарською діяльністю Бізнес-одиниці або дивізіону в періоді часу, що аналізується
WACC (weighted average cost of capital)	Середньозважена відсоткова ставка за усіма джерелами фінансування Групи Нафтогаз для певного напрямку діяльності, що відображає систематичні (недиверсифіковані ризики), притаманні Проектам, та використовується як ставка дисконтування під час розрахунку економічної ефективності Проектів.

3. Загальні принципи оцінки економічної ефективності

- 3.1. Для забезпечення коректності зіставлення та об'єктивності прийняття рішення щодо Проектів та Програм використовуються єдині принципи оцінки економічної ефективності.
- 3.2. Власником методологічних підходів до оцінки та класифікації Проектів та Програм є керівник Відповідального підрозділу, який несе загальну відповідальність за забезпечення проведення аналізу економічної доцільності Проектів та Програм згідно з розподілом обов'язків між керівництвом Компанії.
- 3.3. Оцінка економічної ефективності Проекту є обов'язковою для всіх Проектів, що мають економічний ефект.
- 3.4. Окремі Проекти можуть об'єднуватись у Програми для оцінки їх економічної доцільності. При цьому контроль за строками виконання та витратами, якщо інше не передбачено, відбувається за кожним Проектом окремо. Оцінка економічної ефективності за такими Програмами є аналогічною оцінці за Проектами.
- 3.5. Для Програм, за окремими Проектами яких можливо здійснити розрахунок економічної ефективності, грошові потоки Програми дорівнюють сумі грошових потоків Проектів, що входять до її складу.
- 3.6. Розрахунок економічної ефективності необхідно здійснювати на всіх етапах Проекту у разі застосування поетапного підходу, при цьому передбачається, що на кожному наступному етапі розгляду Проекту підвищується точність основних припущень за Проектом та деталізація розрахунку.
- 3.7. Обов'язковим є розрахунок економічної ефективності варіантів реалізації Проекту, передбачених відповідним етапом, зокрема:
 - На етапі "Ініціація та аналіз" – верхньорівневий розрахунок запропонованого варіанта реалізації Проекту.
 - На етапі "Вибір" – розрахунок за кожним з ідентифікованих варіантів реалізації.
 - На етапі "Визначення" – деталізований розрахунок за обраним на попередньому етапі варіантом реалізації.
 - У разі якщо на етапі "Визначення" виникає інформація, що може призвести до зміни обраного варіанта, додатково здійснюється перерахунок інших варіантів та підтверджується доцільність раніше обраного варіанта.
- 3.8. Для Проектів/Програм, що погоджуються за спрощеною процедурою (за умови необхідності розрахунку економічної ефективності), передбачається деталізований розрахунок за обраним варіантом реалізації.
- 3.9. Для окремих категорій Проектів/Програм необхідно додатково здійснювати розрахунок за варіантом нереалізації. Категорії таких Проектів/Програм визначаються Відповідальним підрозділом.
- 3.10. Використання основних припущень:

- 3.10.1. Для розрахунків використовуються виробничі та організаційно-технічні показники та припущення, надані у формах, та відповідно до детальних вимог Відповідального підрозділу.
- 3.10.2. Відповідальним за надання виробничих та організаційно-технічних показників та припущень Відповідальному підрозділу та їх погодження з профільними підрозділами є Менеджер з розробки Проекту або Ініціатор Проекту.
- 3.10.3. Підрозділом, відповідальним за надання макроекономічних та ринкових припущень, зокрема (але не обмежуючись) обмінного курсу, індексу інфляції, очікуваних цін на природний газ та нафту, а також середньозваженої вартості капіталу, є Відповідальний підрозділ.
- 3.11. Для оцінки економічної ефективності Проектів проводиться :
- оцінку економічної ефективності Проекту (в цілому);
 - оцінку економічної ефективності від участі в Проекті.

4. Оцінка економічної ефективності Проекту

- 4.1. Оцінка економічної ефективності Проекту проводиться на основі чистого грошового потоку від операційної та інвестиційної діяльності (різниця між надходженням і вибуттям грошових коштів). Грошові потоки від фінансової діяльності не враховуються під час оцінки економічної ефективності Проекту.
- 4.2. Розрахунок чистого грошового потоку:
- 4.2.1. Чистий грошовий потік формується тільки за рахунок економічних ефектів, викликаних реалізацією Проекту.
- 4.2.2. Чистий грошовий потік повинен ураховувати всі зміни, викликані Проектом, включаючи необхідний оборотний капітал і витрати на завершення або ліквідацію Проекту.
- 4.2.3. Чистий грошовий потік повинен враховувати грошовий потік на всіх стадіях Проекту.
- 4.2.4. Грошові потоки і показники економічної ефективності розраховуються в доларах США (далі – валюта розрахунку). На вимогу Уповноваженого органу розрахунок може здійснюватися у будь-якій валюті.
- 4.2.5. Грошові потоки в інших валютах конвертуються у валюту розрахунку на основі обмінних курсів, наданих Відповідальним підрозділом.
- 4.2.6. Для аналізу Проектів використовують номінальні грошові потоки.
- 4.2.7. Для прийняття рішення щодо затвердження Проекту або переходу Проекту на наступний етап у розрахунку використовуються тільки майбутні грошові потоки за Проектом. Винятком є випадки, коли в результаті раніше понесених витрат були отримані чи створені активи/ресурси, що можуть мати альтернативне застосування або можуть бути реалізовані.

- 4.2.8. У ході моніторингу реалізації Проекту та оцінці відповідності Проекту затвердженим показникам у розрахунках економічної ефективності Проекту враховуються також і раніше понесені витрати (здійснені оплати) за Проектом.
- 4.2.9. Для цілей оцінки економічної ефективності Проекту до інвестиційного грошового потоку за Проектом включаються необхідні капітальні витрати та інвестиційні операційні витрати.
- 4.3. Розрахунок інвестиційного грошового потоку за умови залучення внутрішнього підрядника:
- 4.3.1. У разі якщо неможливо ідентифікувати грошові потоки, що віднесено безпосередньо до Проекту (наприклад, переміщення товарів або основних засобів зі складу), витрати внутрішнього підрядника враховуються в період виникнення таких витрат за Проектом (метод нарахувань).
- 4.3.2. Витрати на обладнання чи матеріали, що були придбані до затвердження Проекту, враховуються за їх ринковою вартістю, а за умови відсутності інформації щодо цін на таке обладнання/матеріали – за ціною близьких аналогів чи балансовою вартістю.
- 4.3.3. Основними підходами до розрахунку вартості капітальних та інвестиційних операційних витрат за умови залучення внутрішнього підрядника є:
- маржинальні/змінні витрати внутрішнього підрядника (включаючи амортизацію основних засобів, яка нараховується тільки під час їх використання, наприклад, бурильних труб);
 - повні виробничі витрати внутрішнього підрядника, які включають маржинальні витрати, постійні виробничі витрати внутрішнього підрядника та іншу амортизацію;
 - загальні витрати внутрішнього підрядника, які включають в повному обсязі виробничі витрати та питомі загальновиробничі витрати, пов'язані з функціонуванням внутрішнього підрядника;
 - ринкова вартість таких робіт та послуг.
- Детальний опис підходів та вхідних витрат для кожного підходу зазначається у разі надання даних профільними підрозділами.
- 4.3.4. Рішення про вибір підходу приймається виходячи з припущень, застосованих під час формування бізнес-плану на відповідний період, а також згідно з підпунктами 4.3.5–4.3.7 цієї Методики.
- 4.3.5. Маржинальні витрати внутрішнього підрядника (далі також – Маржинальні витрати) використовуються для прийняття рішення за Проектом за таких умов (одночасно):
- очікуваної неповної завантаженості внутрішнього підрядника, в тому числі за відсутності можливості його переспрямування на Проекти, до яких планується залучати зовнішнього підрядника;

- відсутності фактичної можливості надавати послуги/виконувати роботи замовникам, що не входять до Групи Нафтогаз, у період робіт за Проектом;
- витрати у разі залучення зовнішнього підрядника є вищими за розраховані Маржинальні витрати.

4.3.6. Загальні витрати внутрішнього підрядника (далі також – Загальні витрати) використовуються для прийняття рішення за Проектом за таких умов (одночасно):

- очікуваної реалізації Проекту в період, в якому можливо здійснити необхідну оптимізацію постійних виробничих витрат та/або відмовитися від послуг внутрішнього підрядника (як правило, більше одного року від поточної дати);
- очікувані витрати у разі залучення зовнішнього підрядника є вищими за розраховані Загальні витрати.

4.3.7. Ринкова вартість робіт та послуг використовується для прийняття рішення за Проектом за умов (хоча б однієї):

- наявності фактичної можливості надавати послуги або виконувати роботи для замовників, що не входять до Групи Нафтогаз, у період робіт за Проектом;

або

- очікувані витрати у разі залучення зовнішнього підрядника є нижчими за розраховані витрати за Проектом внутрішнього підрядника. У такому разі додатково обґрунтовується рішення використовувати внутрішнього підрядника.

4.4. Урахування внутрішньогрупових транзакцій:

4.4.1. Ефекти, викликані Проектом, мають оцінюватися з точки зору впливу на діяльність Групи Нафтогаз у цілому, а не окремих бізнес-одиниць або дивізіонів.

4.4.2. Під час розрахунку економічного ефекту Проекту обов'язково враховується як дохід від кінцевого продукту, що реалізується Групою Нафтогаз, так і пов'язані витрати, що виникають на всіх ланках виробничого циклу, враховуючи випадки, коли такі витрати виникають в інших бізнес-одиницях або дивізіонах.

4.4.3. Під час розрахунку грошових потоків внутрішньо-групові транзакції не враховуються.

4.5. Дисконтування та вартість капіталу:

4.5.1. Облік зміни вартості грошей у часі проводиться шляхом застосування дисконтуючого фактору до чистого грошового потоку.

4.5.2. Дисконтуючий фактор розраховується на основі середньозваженої вартості капіталу (WACC) для відповідного напрямку діяльності.

- 4.5.3. У випадках, якщо профіль ризику Проекту відрізняється від профілю ризику пряму діяльності, до якого він входить, або вартість цільових кредитних коштів за Проектом значно відрізняється від вартості, прийнятої для розрахунку середньозваженої вартості капіталу, за погодженням з директором фінансовим "Групи Нафтогаз" може бути розрахований індивідуальний дисконтуючий фактор для Проекту.
- 4.6. Урахування амортизації:
- 4.6.1. Урахування впливу амортизації на грошові потоки Проекту є обов'язковим. Амортизація розраховується тільки на інвестиції, які розглядаються в Проекті відповідно до умов податкового обліку, що використовується у Групі Нафтогаз, якщо інше не передбачено Обліковою політикою Групи Нафтогаз.
- 4.7. Урахування податків:
- 4.7.1. Урахування податку на прибуток є обов'язковим. Податок на прибуток розраховується з урахуванням результату від операційної діяльності, зменшеного на суму амортизації.
- 4.7.2. Під час розрахунку податку на прибуток застосовується діюча ставка податку на прибуток. Податок на прибуток має враховуватися в грошовому потоці в період фактичної сплати податку, а не в період його нарахування.
- 4.7.3. Усі грошові потоки наводяться без податку на додану вартість (ПДВ), окрім таких випадків:
- здійснення юридичною особою Групи Нафтогаз операцій, що не є об'єктом оподаткування ПДВ, або звільнені від ПДВ. Якщо в такому разі у юридичної особи Групи Нафтогаз виникає ПДВ, який не підлягає відшкодуванню (визнається у складі витрат у фінансовому результаті або включається до балансової вартості необоротного активу), то такий ПДВ враховується у складі від'ємного грошового потоку, але тільки в частині ПДВ, який не підлягає відшкодуванню та безпосередньо стосується Проекту;
 - виникнення податкового кредиту під час оплати за товари чи послуги або їх розмитнення, що не може бути відшкодований за один календарний рік. Для таких Проектів додатково розраховується рух грошових коштів з ПДВ.
- 4.7.4. Урахування рентної плати за користування надрами для видобування корисних копалин за Проектами з видобутку вуглеводнів є обов'язковим.
- 4.7.5. Інші податки враховуються у розрахунках за умови їх суттєвого впливу на економічні показники Проекту.
- 4.8. Обрання горизонту планування:
- 4.8.1. Під час економічного обґрунтування Проектів є декілька варіантів визначення горизонту планування:
- 10 років – стандартна тривалість прогнозного періоду;

- якщо фактичний строк експлуатації об'єкта інвестицій або строк ефекту від Проекту менше десяти років, то за горизонт планування береться термін експлуатації об'єкта або строк ефекту з урахуванням періоду на введення об'єкта в експлуатацію;
- можливе застосування нестандартної тривалості прогнозного періоду (може залежати від нормативних термінів експлуатації устаткування, ризиків морального старіння, ринкових та законодавчих обмежень тощо), що потребує окремого обґрунтування та погодження з Відповідальним підрозділом.

4.8.2. У разі якщо результат реалізації Проекту не обмежується обраним горизонтом планування, а визначення тривалості результату після десятого року важке або неможливе, враховується постпрогнозний період Проекту.

4.8.3. Постпрогнозний період починається з року, наступного за останнім роком прогнозного періоду, та не має кінцевої дати.

4.9. Облік грошових потоків постпрогнозного періоду:

4.9.1. Метод термінальної вартості

У разі використання цього методу сумарний грошовий потік за горизонтом розрахунку дорівнює грошовому потоку в останній період прогнозування, скоригований на коефіцієнт зростання грошових потоків та поділений на різницю між ставкою дисконтування та коефіцієнтом зростання грошових потоків. Як коефіцієнт можливе використання індексу інфляції. Термінальна вартість Проекту розраховується за формулою:

$$TV = \frac{FCF_n \times (1+g)}{(WACC-g)}$$

де:
 FCF_n – чистий грошовий потік в останній прогнозний період;
 g – коефіцієнт зростання грошових потоків;
 $WACC$ – ставка дисконтування

4.9.2. Метод залишкової вартості

У разі використання цього методу передбачається, що Проект закінчується на обраному горизонті розрахунку та існує можливість реалізувати інвестиції за залишковою вартістю. Якщо можливе використання інвестицій на діючому виробництві, то залишкова вартість оцінюється пропорційно ресурсу, що залишився на момент завершення Проекту.

4.9.3. Без урахування грошового потоку за обраним горизонтом

У разі використання цього методу робиться припущення, що грошовий потік за горизонтом розрахунку дорівнює нулю. При цьому залишкова вартість інвестицій також прирівнюється до нуля.

5. Оцінка економічної ефективності від участі в проекті

5.1. Оцінка економічної ефективності від участі в Проекті застосовується для визначення впливу реалізації Проекту на Групу Нафтогаз.

- 5.2. Оцінка ефективності участі в Проекті для Групи Нафтогаз застосовується для Проектів, що передбачають наявність учасників Проекту, які не входять до Групи Нафтогаз.
- 5.3. У разі створення окремої компанії для “спеціального цільового механізму” реалізації певного Проекту (special purpose vehicle) інвестиційний грошовий потік розраховується в сумі та в момент здійснення внеску до статутного фонду цієї компанії, а операційний грошовий потік у момент отримання дивідендів, виплат чи продукції в результаті діяльності цієї компанії.
- 5.4. За потреби довідково проводиться оцінка економічної ефективності від участі в Проекті для акціонера Компанії (чисті трансфери до бюджету).
- 5.5. Під час розрахунку оцінки економічної ефективності від участі в Проекті для акціонера Компанії податкові відрахування в частині податку на прибуток та рентної плати за користування надрами (або за необхідності інші податки та збори) не враховуються як від'ємний грошовий потік за Проектом.

6. Показники економічної ефективності

- 6.1. **Чиста приведена вартість (NPV)** – сума чистих дисконтованих грошових потоків за весь строк реалізації та експлуатації Проекту, що обчислюється за формулою:

де:

n – період часу (рік);

N – горизонт розрахунку Проекту, років;

FCF_n – вільний грошовий потік у певний рік;

$WACC$ – ставка дисконтування

$$NPV = \sum_{n=0}^N \frac{FCF_n}{(1 + WACC)^n}$$

- 6.2. **Індекс прибутковості (PI)** – відношення суми приведених грошових потоків від операційної діяльності до суми приведених грошових потоків від інвестиційних платежів (без урахування термінальної/ліквідаційної вартості), що обчислюється за формулою:

де:

OCF_n – операційний грошовий потік у певний рік

ICF_n – інвестиційний грошовий потік у певний рік

$$PI = \frac{\sum_{n=0}^N \frac{OCF_n}{(1 + WACC)^n}}{\sum_{n=0}^N \frac{ICF_n}{(1 + WACC)^n}}$$

- 6.3. **Внутрішня норма прибутку (IRR)** – ставка дисконтування, що прирівнює суму приведених доходів від Проекту до величини інвестицій, тобто вкладення окупаються, але не приносять прибутку, що обчислюється за формулою:

$$NPV = 0 = \sum_{n=0}^N \frac{FCF_n}{(1 + IRR)^n}$$

- 6.4. **Дисконтований період окупності (DPP)** – кількість років, за які накопичений дисконтований потік грошових коштів стає більше нуля і при цьому не стає негативним у наступних періодах, що обчислюється за формулою:

$$DPP = n = \sum_{n=0}^N \frac{FCF_n}{(1 + WACC)^n} \geq 0$$

- 6.5. **Оцінка економічної ефективності Проектів з використанням очікуваної грошової вартості:**

6.5.1. Очікувана грошова вартість (**EMV - expected monetary value**): – модель, що дозволяє приймати рішення про капіталовкладення в умовах невизначеності на основі методу дерева рішень та отримання результатів від різних альтернатив.

6.5.2. EMV розраховується за формулою:

$$EMV = \text{Вигода} \times SP - \text{Ризиковий капітал} \times (1 - SP)$$

де SP – вірогідність успіху

6.5.3. У цій моделі ризиковий капітал та вірогідність його втрати порівнюються з можливою вигодою та ймовірністю її отримання.

6.5.4. Розрахунок EMV є обов'язковим для Проектів, де існує декілька сценаріїв розвитку подій, зокрема для Проектів з геолого-розвідувальних робіт, включаючи пошуково-розвідувальне буріння, капітального ремонту свердловин та інших Проектів, у яких застосування цього підходу дозволить оптимізувати прийняття рішень за Проектами.

6.5.5. Ризиковий капітал, як правило, являє собою витрати, пов'язані з бурінням розвідувальної свердловини, збиранням та обробкою сейсмічних даних, підготовкою майданчика та іншими процесами.

6.5.6. Порядок розрахунку очікуваної грошової вартості:

- визначити можливі результати або сценарії розвитку подій;
- оцінити ймовірність настання кожної події;
- розрахувати грошову вартість кожного можливого сценарію (аналіз дисконтованого грошового потоку);
- помножити ймовірність настання кожного можливого результату на грошову вартість;
- скласти отриманні значення грошових вартостей усіх сценаріїв;
- обрати сценарій, що має максимальну очікувану грошову вартість.

- 6.6. За необхідності можуть бути використані інші методи розрахунку, зокрема метод реальних опціонів.

7. Граничні значення показників економічної ефективності

- 7.1. Як граничні показники економічної ефективності Проекту/Програми у разі песимістичного сценарію розвитку подій встановлюються такі значення:

Показник економічної ефективності	Граничні значення
NPV	> 0
EMV (для окремих категорій Проектів/Програм)	> 0
PI	$> 1,0$
IRR	$\geq WACC$
DPP	≤ 120 місяців (10 років)

- 7.2. На розгляд Уповноваженого органу виносяться Проекти/Програми, які є економічно привабливими та відповідають установленим граничним значенням.
- 7.3. У разі прийняття рішення про затвердження Проекту/Програми або переходу на наступний етап, окрім відповідності показників економічної ефективності пороговим значенням, мають бути враховані такі фактори, як відповідність Корпоративній стратегії Групи Нафтогаз, наявність альтернативних Проектів/Програм з кращими показниками економічної ефективності в портфелі проектів Групи Нафтогаз, готовність до ризиків, пов'язаних з реалізацією Проекту/Програми.
- 7.4. За необхідності правління Компанії може встановлювати інші граничні значення показників економічної ефективності та сценарій, за якого їх використовувати.
- 7.5. Якщо показники економічної ефективності Проектів/Програм не відповідають установленим значенням, але вони підпадають під категорію "Базові", Проекти/Програми виносяться на розгляд з додатковим обґрунтуванням причин необхідності їх реалізації та неможливості їх урахування в грошових потоках Проекту/Програми.

8. Вибір ключових параметрів Проекту

- 8.1 Для оцінки ефективності Проектів та Програм визначаються ключові параметри Проекту (далі також – КПП):
- виробничі, зокрема продуктивність, питомі витрати матеріалів, обсяги виробництва тощо;
 - комерційні, зокрема ціна на кінцеву продукцію, обсяг реалізації (для окремих категорій Проектів/Програм)
 - фінансові, зокрема собівартість, вартість капіталу.

Загальний бюджет Проекту/Програми (інвестиції в Проект/Програму) та строки реалізації Проекту/Програми прирівнюються до КПП та застосовуються для всіх Проектів/Програм.

8.2. КПП застосовуються:

- для аналізу чутливості показників економічної ефективності;
- для моніторингу ходу реалізації Проектів/Програм і своєчасного прийняття рішень;
- для оцінки результатів Проектів/Програм після їх завершення (для поетапного підходу – на етапі “Експлуатація”).

8.3. КПП мають відповідати таким вимогам:

- існує можливість розрахунку або вимірювання фактичного значення КПП;
- існує можливість оцінки впливу значення КПП на результати Проектів/Програм.

8.4. КПП є важливими з точки зору оцінки досягнення результатів Проекту/Програми. У разі наявності великої кількості таких параметрів ключовими параметри обираються ті, вплив яких на економічні результати Проекту/Програми є найбільшими. Вибір КПП в таких випадках можна здійснювати за допомогою аналізу чутливості.

9. Аналіз ризиків

9.1. Оцінка ризиків обов'язково проводиться для обраного варіанта реалізації Проекту/Програми та його альтернативних варіантів з близькими значеннями показників економічної ефективності.

9.2. Оцінка ризиків здійснюється за допомогою таких методів: аналіз чутливості, аналіз рівня беззбитковості, метод сценаріїв, імітаційне моделювання.

9.3. Аналіз чутливості оцінює ступінь впливу вхідних параметрів Проекту/Програми на показники економічної ефективності Проекту/Програми (зазвичай, на NPV та IRR):

9.3.1. Аналіз чутливості дозволяє виділити найбільш важливі вхідні параметри з точки зору впливу на результати Проекту/Програми і використовується як один із засобів вибору КПП.

9.3.2. Під вхідними параметрами розуміються змінні величини, значення яких використовуються для розрахунку показників економічної ефективності Проекту/Програми.

9.3.3. Для проведення аналізу чутливості значення вхідного параметра змінюється, як правило, від 5% до 30%. Значення інших вхідних параметрів залишаються незмінними.

9.3.4. Чутливістю Проекту/Програми до цього вхідного параметра буде зміна NPV (або будь-якого іншого показника ефективності Проекту).

- 9.3.5. Для визначення чутливості для різних вхідних параметрів використовується те саме відхилення у відсотках для того, щоб можна було порівняти чутливості різних вхідних параметрів.
- 9.4. Аналіз рівня беззбитковості визначає діапазон значень вхідних параметрів, за яких показники економічної ефективності Проекту/Програми (зазвичай NPV) відповідають мінімальним вимогам. Для проведення аналізу беззбитковості проводиться пошук значення вхідного параметра, за якого значення параметра економічної ефективності досягає мінімально допустимого значення (наприклад, NPV = 0). Значення інших вхідних параметрів при цьому не змінюється.
- 9.5. Аналіз чутливості та аналіз беззбитковості мають істотний недолік. Під час проведення аналізу передбачається, що вхідні параметри незалежні один від одного, що не завжди відповідає дійсності. Для обліку залежності вхідних параметрів один від одного застосовується метод сценаріїв.
- 9.6. Метод сценаріїв полягає у розробці сценаріїв розвитку подій. Для кожного з сценаріїв прогнозується набір вхідних параметрів. На основі цих наборів розраховуються показники економічної ефективності. Стандартним варіантом використання методу сценаріїв є розробка трьох варіантів розвитку подій: оптимістичний, нейтральний (реальний) і песимістичний.
- 9.6.1. Для оцінки відповідності Проекту/Програми встановленим граничним показникам економічної ефективності розраховується песимістичний сценарій. Для його розрахунку Відповідальний підрозділ використовує відповідне коригування набору вхідних параметрів, використаних для аналізу чутливості.
- 9.7. Імітаційне моделювання (для певної групи Проектів/Програм) є серію чисельних експериментів, покликаних отримати емпіричні оцінки ступеня впливу різних факторів (вихідних величин) на деякі залежні від них результати (показники). Як імітаційне моделювання використовують метод Монте-Карло.

10. Формування Проектів та Програм

- 10.1. Базовими об'єктами інвестиційного управління відповідно до пункту 5.2 Політики, зокрема, є Проект та Програма.
- 10.2. Остаточне формування Проектів та Програм відбувається в процесі розробки Інвестиційного плану та вважається погодженим у разі затвердження річного Інвестиційного плану.
- 10.3. Визначення периметра Проекту:
- 10.3.1. Проект може включати декілька взаємопов'язаних операцій, завдань та закупівель, необхідних для його виконання. З метою прийняття оптимальних рішень пов'язані операції/завдання в рамках одного активу мають бути об'єднані в один Проект з відповідною процедурою прийняття рішень та здійсненням інвестиційного управління за таким Проектом. Заплановане здійснення окремих закупівель або необхідність розробки проектної (передпроектної) документації за кожною(-им) з

таких операцій/завдань не може бути обґрунтуванням для виділення таких операцій в окремі Проекти.

10.3.2. Прикладами некоректного утворення Проектів можуть бути:

- Проект із розробки ТЕО Проекту (напр., для будівництва нової ДКС)
- Проект із закупівлі матеріалів для будівництва
- Проект з підключення свердловини
- Проведення операції ГРП під час спорудження нової свердловини

10.4. Види Програм та їх формування:

10.4.1. Залежно від рівня необхідної координації між Проектами, що входять до Програми, останні поділяються на:

- Програми, що потребують комплексного управління (комплексні Програми)
- Програми однотипних операцій

10.5. Комплексна Програма – це сукупність взаємопов'язаних Проектів (певні елементи комплексної Програми будуть введені в експлуатацію до завершення всієї Програми), що можуть характеризуватися значним рівнем ризику, складності та невизначеності. Окремі Проекти можуть бути частиною комплексної Програми, оскільки вони спрямовані на виконання окремих частин Програми (є її етапами). Типовими прикладами комплексних Програм можуть бути:

- розробка великих родовищ
- будівництво трубопроводу з необхідною інфраструктурою (компресорними станціями)
- установлення системи периметральної сигналізації та відеонагляду з центральним пунктом спостереження.

10.6. Програми однотипних операцій не передбачають необхідності значної координації між Проектами, що входять до її складу. Окрім того, перелік таких Проектів може регулярно переглядатися. Такі Програми, як правило, включають перелік робіт за напрямом на визначений період. Прикладами таких Програм можуть бути:

- проведення операцій ГРП, що розпочинаються в певному періоді/році
- проведення операцій КРС, що розпочинаються в певному періоді/році
- проведення операцій ПРС, що розпочинаються в певному періоді/році
- проведення операцій колтюбінга, що розпочинаються в певному періоді/році
- реконструкції та ремонти нафтопроводів на певний період
- розвиток сервісних функцій за окремим напрямом

10.7. Проект не може одночасно входити до декількох Програм.

10.8. У разі завершення строків Програми однотипних операцій нерозпочаті Проекти, що входили до її складу, можуть переходити до нової Програми.

11. Основні класифікації Проектів та Програм

Додатково до підвидів, що визначено Політикою, Проекти класифікуються за такими критеріями:

11.1. За рівнем агрегованого ризику реалізації:

- Низький
- Середній
- Високий

11.2. За масштабністю (загальний бюджет в еквіваленті мільйонів гривень без ПДВ):

Категорія	Загальний бюджет
A	більше 3 000
B	від 1000 до 3 000
C	від 500 до 1000
D	від 250 до 500
E	від 20 до 250
F	до 20

11.3. За бізнес-сегментами – відповідно до класифікації Департаменту консолідованої фінансової та управлінської звітності Компанії.

11.4. За ступенем зрілості:

Категорія	Критерії віднесення
Базові	• Проекти, що забезпечують виконання обов'язкових вимог законодавства або спрямовані на забезпечення безпеки, підтримання безперебійної роботи та працездатності активів, виконання яких є критичним протягом одного року
Опціональні	• Проекти, що забезпечують виконання обов'язкових вимог законодавства або спрямовані на забезпечення безпеки, підтримання безперебійної роботи та працездатності активів, виконання яких <u>не</u> є критичним протягом одного року • Проекти, спрямовані на досягнення стратегічних та операційних цілей Групи Нафтогаз та відповідають вимогам щодо економічної ефективності, в яких існує вибір опцій капіталовкладень та є достатня кількість фінансових та людських ресурсів для їх реалізації
Перспективні	• Проекти, що відповідають мінімальним вимогам щодо економічної ефективності, спрямовані на досягнення стратегічних та операційних цілей Групи Нафтогаз, але перебувають на початковому етапі розробки та вимагають уточнення умов, додаткових зусиль для оцінки перспектив та переходу до категорії опціональних

Потенційні

- Проекти, що на сьогодні не відповідають мінімальним вимогам щодо економічної ефективності за песимістичним сценарієм розвитку та не включені до Інвестиційного плану, але можуть бути доцільними до реалізації у майбутньому або за інших сценаріїв.

11.5. За впливом на обсяги видобутку (зокрема Проекти дивізіонів "Розвідка та видобуток" та "Технічне забезпечення")

- Безпосередньо впливають на видобуток
- Мають непрямий вплив на видобуток
- Не мають впливу на видобуток

11.6. За географічно-технологічною приналежністю (наведено для прикладу, деталі у відповідних форматах форм):

- Південні магістральні нафтопроводи (ПМН)
- Придніпровські магістральні нафтопроводи (ПДМН)
- МН "Дружба"
- МНТ "Південний"
- Група браунфілди – перелік наведено в відповідних форматах форм
- Група грінфілди – перелік наведено в відповідних форматах форм
- Шебелинський ГПЗ
- Яблунівське ВПГ
- ТЦСК "Базилівщина"
- Наземна інфраструктура для забезпечення видобутку – перелік наведено в відповідних форматах форм
- Інше – перелік наведено в відповідних форматах форм.

11.7. За напрямками діяльності:

Проекти злиття, поглинання та продажу активів:

- Придбання юридичних осіб, що володіють спеціальними дозволами на користування надрами
- Відчуження активів
- Інвестиції в спільні підприємства
- Злиття та поглинання.

Виробничі Проекти:

Геолого-розвідувальні роботи (ГРР) та отримання спеціальних дозволів на користування надрами:

- Отримання спеціальних дозволів на користування надрами
- Сейсмічні роботи та інтерпретація
- Пошукове буріння
- Розвідувальне буріння
- Інші ГРР

Експлуатаційне буріння:

- Експлуатаційне буріння

Проведення геолого-технічних заходів (ГТЗ):

- Капітальний ремонт свердловин, в т.ч. ловильні роботи, тощо
- Превентивний ремонт свердловин
- Інтенсифікація припливу вуглеводнів на діючих свердловинах (в т.ч. роботи з гідророзриву пласта)
- Консервація, розконсервація, ліквідація свердловин
- Буріння другого стовбура
- Механізований видобуток
- Інші ГТЗ.

Проекти нового будівництва

Проекти з модернізації та реконструкції

Проекти капітальних ремонтів

Проекти нового будівництва, проекти з модернізації та реконструкції, проекти капітальних ремонтів в свою чергу поділяються на:

- Лінійна частина трубопроводів
- Дожимні компресорні станції
- Установки комплексної підготовки газу (нафти)
- Нафтоперекачувальні станції
- Резервуарний парк (зберігання нафти)
- Об'єкти переробки нафти та конденсату
- Свердловини (підземні сховища газу)
- Об'єкти енергозабезпечення
- Об'єкти промислової безпеки та екології, техніки безпеки
- Будівлі та споруди
- IT інфраструктура
- Непрофільні активи та об'єкти соціального призначення
- АЗС, АГНКС
- Системи безпеки, зв'язку, автоматизована система управління технологічним процесом, вузли обліку
- Закупівля виробничого обладнання, що не потребує будівельно-монтажних робіт
- Інше

Проекти розвитку та підтримки сервісних функцій:

- **Машини та обладнання:**
 - Бурові установки
 - Установки для капітального ремонту свердловин
 - Колтюрінгові установки
 - Азотні та насосні установки
 - Цементувальні агрегати та обладнання
 - Каротажні станції та обладнання
 - Інше обладнання для внутрішньо-свердловинних робіт
 - Лабораторне обладнання
 - Двигуни, силові та робочі машини та обладнання

- Бульдозери та Екскаватори
- Комплектуючі та запасні частини (основні засоби)
- Інше обладнання
- Транспортні засоби
 - Автомобільні крани
 - Цистерни та причеми
 - Автобуси
 - Вантажні авто
 - Легкові авто
 - Інше
- Пересувні будівлі та споруди:
 - Житлові вагони
 - Інше
- ІТ
- Інструменти, прилади та інвентар
- Інші основні засоби тривалого виготовлення та поставки.

Невиробничі Проекти:

- Організаційно-соціальні заходи
- Неспеціалізована комп'ютерна техніка та мережеве обладнання
- Невиробничі/адміністративні будівлі
- Неспеціалізовані основні фонди загального призначення

11.8. За рівнем взаємозалежності з іншими Проектами:

- Пов'язаний
- Незалежний
- Взаємовиключний

11.9. За рівнем стратегічної важливості:

- Важливий
- Помірний
- Низький
- Не відповідає стратегії.

11.10. За підходом до затвердження:

- Гейтовий підхід
- Спрощена процедура

Програми додатково класифікуються:

11.11. За рівнем інтеграції Проектів, що входять до їх складу:

- Високоінтегровані
- З середнім рівнем інтегрованості
- Неінтегровані

11.12. За кількістю елементів під управлінням:

- Складні (більше 50 елементів)
- Середньої складності (від 10 до 50 елементів)
- Низької складності (до 10 елементів)

12. Порядок зміни Методики

- 12.1. Пропозиції щодо внесення змін до Методики можуть надходити від усіх учасників процесу інвестиційного управління.
- 12.2. Відповідальним за внесення змін до Методики є Відповідальний підрозділ.

**Начальник Департаменту
бізнес-аналітики та стратегії**



С. Боєв