



# Архітектура відновлення інфраструктури в Україні

1 липня 2022 р.

## Ключові повідомлення

- На даному етапі вже оцінюються збитки і на рівні проекту розробляється бачення Україною свого місця завтра.
- Однак бачення ще не є генеральним планом. Він повинен гармонійно поєднувати докази та відповідати чіткими цілями, які узгоджуватимуться з майбутнім вступом України до Європейського Союзу.
- Генеральний план виходить за рамки проектів реконструкції. Крім сценаріїв доступності, він також стосується інституційної системи та системи підтримки прийняття рішень, необхідних для ефективною та раціональною реконструкції, а також стратегічних прагнень держави, наприклад, декарбонізації та цифровізації.
- Фіскальна спроможність держави та здатність населення сплачувати користувацькі збори в осяжному майбутньому будуть обмеженими. Це буде серйозним стримувальним фактором для будь-яких варіантів державного чи приватного фінансування, а, значить, міжнародну допомогу слід зосередити на грантах.
- Серйозною задачею буде забезпечення ефективності закупівель, не в останню чергу тому, що перехід до конкурентного ринку інфраструктури обслуговування ланцюгів поставок ще не завершено. Розробка стратегій, які мінімізують ризик невдалих закупівель, стане першим із багатьох суттєвих заходів, передбачених політикою.

## Ключові міркування щодо розробки плану реконструкції інфраструктури в Україні

**З початком та впродовж широкомасштабної агресії Росії проти України реалізуються ініціативи щодо документування рівня руйнувань.** Наприклад, Київська школа економіки створює базу даних звітів про збитки<sup>1</sup>. Відповідно до початкових підрахунків збитки на середину червня 2022 року перевищують 100 мільярдів євро, виходячи з історичних облікових даних. Навіть якщо не буде завдано нових пошкоджень, вартість заміни цієї інфраструктури на сьогодні, ймовірно, буде значно вищою.<sup>2</sup> Витрати, які несе економіка через непрацездатність інфраструктури, кратні цьому числу, враховуючи критичну роль інфраструктури для базових послуг і зв'язків із глобальними ланцюжками нарощення вартості.

**Пропозиція високого рівня щодо інституціалізації реконструкції чекає обговорення.** За пропозицією Центру економічних та політичних досліджень (CEPR) (Becker, 2022<sup>[1]</sup>), Європейська комісія (ЄК) запропонувала нову спільну інституцію – Платформу реконструкції України, – якою спільно керуватимуть ЄК та українська влада (ЕС, 2022<sup>[2]</sup>). Але ця платформа може бути не єдиною з огляду на різні інтереси інвесторів.

**Очікується, що Платформа реконструкції України координуватиме Стратегічний план реконструкції «Відбудуй Україну», включаючи фінансову допомогу з-за кордону.** Розробником та власником плану має бути нещодавно створена Національна рада реформ в Україні. Передбачається, що Європейський Союз (ЄС) та інші партнери нададуть допомогу, яка підвищить ефективність плану. Платформа планує сприяти партнерству між певними локаціями Європейського Союзу та регіонами чи містами України з метою прискорення реконструкції (ЕС, 2022<sup>[3]</sup>).

**Ще до початку війни було розпочато низку реформ.** Україна отримувала систематичну діагностику та пропозиції щодо реформування від численних організацій. ОЕСР провела огляд процесів керування державним управлінням в Україні (2018<sup>[3]</sup>), її реформ регіонального розвитку та децентралізації після 2014 року, багаторівневого управління та державних інвестицій (2014<sup>[5]</sup>; 2018<sup>[6]</sup>), а також корпоративного управління державними підприємствами (ДП) (2021<sup>[7]</sup>). Крім того, ОЕСР зараз проводить огляд досягнень України в політиці регіонального розвитку від 2018 року та результати процесу об'єднання муніципалітетів, який впроваджується з 2014 року (OECD, n.d.<sup>[8]</sup>). МВФ провів огляд управління державними інвестиціями (2019<sup>[4]</sup>), а Світовий банк – майже всіх ключових галузей інфраструктури, включаючи дорожню (2018<sup>[6]</sup>), залізничну (2019<sup>[7]</sup>), енергетичну (2021<sup>[8]</sup>), водопостачальну (2021<sup>[9]</sup>) та галузь охорони здоров'я (World Bank Group, 2020<sup>[10]</sup>).

**Однак залишаються фундаментальні питання, які впливатимуть на здатність України максимально використовувати інвестиції в реконструкцію.** Україна стикається з серйозними проблемами в усіх сферах інфраструктури, що може зашкодити її здатності визначати пріоритети, ставити цілі та координувати інвестиції в інфраструктуру, а також негативно вплинути на ефективність та раціональність програми реконструкції. Наприклад, в Україні відсутній багаторічний процес складання бюджету капітальних видатків (який міг би призвести до фінансування проектів з передбаченими перервами) і механізми координування інвесторів. До війни стратегічне планування інфраструктури не проводилось, а генеральних планів для різних галузей інфраструктури не існує

<sup>1</sup> <https://kse.ua/about-the-school/news/over-the-week-the-damage-caused-to-ukraine-s-infrastructure-during-the-war-has-increased-by-over-5-billion/>

<sup>2</sup> Не всі елементи інфраструктури мають стосунок до сталі та бетону. Технологічно складніші елементи, пов'язані, наприклад, з сигналізацією та безпекою або контролем руху, постійно розвиваються, і сучасні еквіваленти придбаного 20 років тому обладнання, ймовірно, будуть дорожчими. Більше того, реконструкція, принаймні спочатку, страждатиме від порушення ланцюжків поставок.

досі. Методологія оцінки та відбору проектів<sup>3</sup> була впроваджена, але широко не використовувалася, і рівень її ефективності невідомий; сучасних принципів управління проектами не дотримуються, а моніторинг виконання проекту в основному спрямований на підтвердження фінансових витрат, а не на досягнення цілей проекту; практика державної власності, процедура розкриття інформації, питання доброчесності та корпоративного управління потребують значного доопрацювання для досягнення рівня найкращих міжнародних практик (OECD, 2015<sup>[11]</sup>) (OECD, 2019<sup>[12]</sup>); також необхідне нарощення потенціалу регіональних та місцевих органів влади, які відповідають за 68% державних інвестицій в Україні (IMF, 2022<sup>[15]</sup>; OECD/UCLG, Forthcoming<sup>[16]</sup>).

**В будь-якому підході до реконструкції необхідно враховувати, що економічний перехід України до конкурентної ринкової економіки ще не завершений.** Наприклад, законодавство та процедури щодо закупівель на конкурсній основі введені в дію, але «конкурси» проводяться між державними підприємствами, тоді як багато приватних постачальників володіють локальними ресурсами чи іншими можливостями, які не дозволяють їм вийти на ринок.

## Що потрібно для ефективної та раціональної реконструкції

Безперервність і масштабність надання дотацій Україні для відновлення її інфраструктури залежатимуть від ефективності та раціональності їх витрачання. Підтримка України в цьому плані є ключовою роллю Платформи реконструкції України. Різні рекомендації ОЕСР враховують ключові елементи управління інфраструктурою та державними інвестиціями, які можуть допомогти Україні розвиватися, підтримувати масштабне розгортання та відстежувати результати. Ці елементи мають вирішальне значення для досягнення оптимального співвідношення ціни та якості, довгострокових стратегічних цілей, а також чесності та законності прийняття інвестиційних рішень. На Малюнок 1 наведено ключові елементи, засновані на принципах управління інфраструктурою ОЕСР.

**Малюнок 1. Структура управління інфраструктурною політикою та впровадженням**



Джерело: ОЕСР (2021<sup>[11]</sup>).

<sup>3</sup> Генеральний план визначає стратегічні проблеми, які необхідно вирішити, тоді як конкретні рішення або проекти потрібно вибрати з кількох альтернативних варіантів. Останні порівнюються за допомогою аналізу витрат і вигод та інших методологій для визначення тих, що принесуть найбільші економічні вигоди.

**Щодо екстрених заходів, то перші кроки у відповідь на катастрофу вже робляться.** У зв'язку з триваючими бойовими діями виникне потреба у створенні або підтримці роботи ключових служб, а також у визначенні пріоритетів основних заходів з відновлення. Для створення базових умов для реконструкції необхідно буде відновити основні транспортні, електро- та водопровідні сполучення, а також розробити рішення щодо забезпечення тимчасовим житлом. Україна могла б скористатися досвідом інших розвинених країн, які постраждали від національних катастроф, та оновити свої плани дій у надзвичайних ситуаціях на майбутнє. Землетрус у Новій Зеландії в 2010/11 році є одним із таких прикладів, інші приклади є в Японії, Італії, Мексиці, Сполучених Штатах тощо.

**Водночас Україні доведеться розпочати розробку галузевих, регіональних та локальних генеральних планів реконструкції інфраструктури з фокусом на прагматичний аспект.** Встановлені підходи до стратегічного планування інфраструктури базуються на фактичних даних (наприклад, національна транспортна модель для прогнозування руху людей і вантажів у транспортних мережах) та баченні економічного розвитку країни, регіонів та міст на додачу до огляду потреб. Генеральні плани також включають загальний огляд заходів (тобто проектів і політики, які мають бути реалізовані, наприклад, ціноутворення та інші аспекти управління інфраструктурою). В Україні невідкладність питання вимагає генеральних планів, на розробку яких зазвичай йде кілька років. Бачення управління має включати аналіз довоєнного процесу реформ відповідно до стандартів ОЕСР,<sup>4</sup> Принципів G20 щодо якісного інвестування в інфраструктуру та відповідних рекомендацій/настанов. ОЕСР підтримала розробку таких планів у Генеральному директораті Європейської Комісії з реформ для Естонії, наприклад (ITF, 2021<sub>[12]</sub>), і продовжує працювати з Україною щодо посилення багаторівневого управління та державних інвестицій (OECD, n.d.<sub>[8]</sub>). Враховуючи недавнє запрошення України розпочати процес вступу до ЄС, плани також мають враховувати багато параметрів, за якими галузева політика в ЄС є узгодженою<sup>5</sup> (наприклад, декарбонізація / екологічні аспекти, безпека, ефективність тощо).

**Галузеві генеральні плани містять рекомендації щодо реконструкції. Розробка карти існуючої та запланованої концентрації економічної діяльності для всієї інфраструктури дозволить Україні створити основу для прийняття стратегічних рішень щодо того, яку діяльність слід заохочувати, а від якої слід відмовитися чи замінити її імпортом.** Генеральні плани повинні включати цілі декарбонізації, такі як чисто нульові викиди, а також інші стратегічні цілі, як цифровізація або інклюзивність. Вони, у свою чергу, знайдуть своє відображення у баченні кожної інфраструктурної підсистеми (наприклад, транспортної, енергетичної тощо). Що стосується транспорту, це визначатиме рішення щодо основних місць відправлення та призначення пасажирського та вантажного транспорту, а також рішення щодо того, які транспортні зв'язки необхідно реконструювати (та за яким стандартом), а від яких слід відмовитися (наприклад, Україна має розгалужену капілярну залізничну мережу низької щільності, яка ще до війни була економічно невідповідною). Подібні рішення потрібні для кожної інфраструктурної підсистеми. Деякі оцінки потреб уже проводяться через Робочу групу з відновлення та розвитку інфраструктури під керівництвом Уряду України в рамках Національної ради з реконструкції.

**Після розробки стратегічних генеральних планів для кожної інфраструктурної підсистеми Україні потрібно буде ввести ці плани в дію шляхом виявлення та визначення пріоритетів конкретних проектів, які відповідатимуть встановленим потребам.** Оскільки до війни не існувало широко використовуваної та усталеної системи оцінки інвестицій, значна частина даних, необхідних для стандартного аналізу витрат і вигод, буде відсутня, тому необхідно розробити простий підхід, щоб допомогти Україні визначити пріоритетність своїх інвестицій. Однак

<sup>4</sup> Рекомендації ОЕСР щодо управління інфраструктурою (OECD, 2020<sub>[11]</sub>), Рекомендації ОЕСР щодо ефективних державних інвестицій на всіх рівнях управління (OECD, 2014<sub>[20]</sub>), (OECD, 2018<sub>[17]</sub>)

<sup>5</sup> <https://euneighbourseast.eu/news-and-stories/latest-news/european-commission-recommends-to-grant-ukraine-and-moldova-eu-candidate-status-georgia-receives-perspective-to-become-eu-member/>

знадобляться базові дані про витрати та вигоди. При цьому необхідно визнати кілька проблем, наприклад:

- дані про витрати доступні (принаймні історично), але на початку програми реконструкції витрати будуть вищими через порушення ланцюга поставок;
- дані про вигоди становлять серйознішу проблему – у транспортній галузі, до прикладу, не буде достовірної інформації про повоєнні транспортні потоки; необхідно буде в значній мірі покладатися на припущення та оцінки, а також на добре розроблені регіональні та містобудівні плани; і
- ціноутворення для цих потоків є ще одним важким завданням – судячи з довоєнних пропозицій реформування, ціноутворення на інфраструктурні послуги є неадекватним, а прозорий облік активів є проблемою, яка створює першу перешкоду для визначення рівня тарифів, який би забезпечував повне відшкодування витрат при забезпеченні стабільної роботи інфраструктури. Слід буде врахувати неявну ціну.

Ранжування проектів не є повністю технократичним процесом, оскільки він передбачає рішення, яке в кінцевому підсумку є політичним. В Україні національні законодавці складають понад 50% відбіркових комісій різних фондів регіонального та місцевого розвитку (СМУ, 2012<sup>[22]</sup>). Однак потрібен чіткий і прозорий процес прийняття рішень, при цьому оцінка інвестицій має відігравати ключову допоміжну роль. Післявоєнній Україні потрібно буде знайти баланс між економічною/комерційною логікою розвитку інфраструктури та міркуваннями безпеки. Наприклад, з точки зору оборони, розумним може видатись будівництво кількох залізничних сполучень з регіонами, що межують з Росією. Однак ці сполучення можуть бути нежиттєздатними з економічної точки зору і зменшать можливості використання тих самих ресурсів для підтримки економічної діяльності в інших місцях. Суверенітет даних та енергетичний суверенітет також будуть стратегічними факторами при плануванні телекомунікаційної, цифрової та енергетичної інфраструктури.

#### **Стратегічні генеральні плани та оцінки проектів забезпечують реалізацію потрібних проектів.**

**Процедури закупівлі повинні гарантувати їх ефективне виконання.** По-перше, необхідно зробити стратегічний вибір щодо темпів реконструкції (при цьому цей вибір має оновлюватися в міру появи більшого досвіду/даних). Спочатку на закупівлю інфраструктурних проектів в Україні впливатимуть порушення ланцюгів поставок. Високою буде невизначеність щодо часу та вартості доставки матеріалів на будівельні майданчики, а також щодо пошуку кваліфікованих експертів. Наявність локальних можливостей для забезпечення інфраструктури також необхідно буде оцінювати за допомогою систематичних консультацій у галузі. Критичною буде необхідність економічного аналізу компромісів між швидкістю та загальною траєкторією реконструкції та впливом на зростання, зайнятість та розподіл доходів на основі довгострокових сценаріїв. Темпи реконструкції обмежуватиме здатність українського будівництва до освоєння. З іншого боку, своєчасність виконання пріоритетних списків проектів матиме вартість зробленого вибору. Швидший темп може перегріти українську будівельну галузь, що призведе до високих цін. Інституційні фактори також будуть мати вирішальне значення для оцінки швидкості реконструкції (Sutherland, 2009<sup>[14]</sup>). Значна залежність від міжнародних підрядників, іноземних постачальників та іноземної робочої сили зменшить короткостроковий мультиплікаційний ефект, якого Україна може очікувати від програми реконструкції. При цьому деяка залежність від міжнародних підрядників є певною мірою неминучою через потребу в імпортних технологічних можливостях, яких ще немає в Україні.

**Підхід до закупівель повинен враховувати вирішення низки проблем, які існували до війни, включаючи відсутність конкурсів.** В довоєнних звітах Світового банку про реформування галузі було виявлено, що багато інфраструктурних підсистем стикаються з неконкурентоспроможними ринками постачальників. Перший крок у відповідь полягає в комплексному підході до стратегії



закупівель на основі принципів доказовості, щоб уникнути трьох ключових помилок при закупівлях: низький інтерес учасника, затримка та помилки розподілу ризиків. Це означає, до прикладу, вивчення таких питань: коли інсорсинг може розумно вирішити проблему з одним постачальником, коли кількість та обсяг (пакет) контрактів або коригування розподілу ризиків можуть покращити конкурентну відповідь тощо. Інструмент підтримки ефективних стратегій закупівель ОЕСР (STEPS) (OECD, 2021<sup>[14]</sup>) пропонує оснований на принципах доказовості інструмент для зменшення кількості невдалих закупівель. Цей інструмент слід використовувати на великих інфраструктурних проектах, де очікуються невдалі конкурси. По-друге, Україна мала б вигоду, свідомо роблячи кожен п-й великий проект (наприклад, кожен 5-й проект вартістю в понад 100 мільйонів євро) відкритим лише для міжнародних конкурентів. Також на стороні покупця рекомендується сильна присутність міжнародних експертів. Мета полягала б у створенні еталонних орієнтирів, з якими можна було б порівняти інші проекти в Україні. Функція систематичного управління знаннями допомогла б забезпечити поширення досвіду та найкращих практик серед місцевої промисловості. Загалом, для інформованого прийняття політики та рішень слід збирати вичерпні дані про результати закупівель (оцінки витрат/вигод протягом усього періоду запуску проекту та показники/результати).

**Уряд повинен забезпечити прозорі процеси прийняття рішень щодо розподілу та реалізації фінансування на відновлення та підзвітності залучених суб'єктів на всіх рівнях влади.** Це особливо важливо, оскільки в аудиторських звітах, опублікованих до 2022 року, до прикладу, згадується політичний вплив на розподіл міжурядових грантів, які використовуються для проведення політичних кампаній у місцевих виборчих округах (National Institute for Strategic Studies, 2020<sup>[24]</sup>). Таким чином, Україні рекомендується створити механізми для нагляду за ефективним, раціональним та прозорим використанням фінансування на відновлення.

**Масштабування державних закупівель у реконструкції – це можливість дослідити різні інженерні підходи та стандартизацію.** Наприклад, у соціальній інфраструктурі (як у випадку шкіл, лікарень) може існувати можливість розробки модульних дизайнерських рішень, які передбачають зміни масштабу, замість того, щоб щоразу виконувати індивідуальний дизайн. Інтеграція нових технологій у розбудову інфраструктури (Інфратехнології) може покращити її моніторинг та продуктивність. Тут теж міжнародні організації можуть допомогти створити платформи для збору та обміну таким досвідом.

**Приватні інвестиції в інфраструктуру не повинні бути основним фокусом зараз, враховуючи обмежені короткострокові економічні можливості для забезпечення належної віддачі. У середньо- та довгостроковій перспективі приватні інвестиції слід розглядати з точки зору ефективності.** Безпосереднім викликом для України є фінансування інфраструктури (хто повертатиме позичене), а не задоволення потреб у фінансуванні (хто позичатиме). Негайну реконструкцію слід фінансувати якомога більше за рахунок грантів (наприклад, донорської допомоги), оскільки кредитоспроможність України та платоспроможність людей через користувацькі збори/тарифи (тобто можливості досягти повного відшкодування витрат) на початку реконструкції будуть вкрай обмежені. Це передусім політичні виклики, які вже визначені у звітах довоєнних реформ. Крім того, використання моделі державно-приватного партнерства (ДПП) в інфраструктурі показало переваги лише в конкретних обставинах, що призвело до більш високої якості інфраструктури, але з непропорційно високою собівартістю з урахуванням терміну експлуатації (ITF, 2018<sup>[13]</sup>). ДПП найкраще підходять для обставин, коли існує постійний конкурентний тиск протягом усього терміну дії контракту, на морі та в аеропортах, які конкурують за ринок кожен у своєму власному районі обслуговування. Змішані підходи до фінансування можуть допомогти у мобілізації приватного фінансування для цих проектів. У всіх інших обставинах (наприклад, дороги, соціальна інфраструктура) кращою є модель регульованої монополії (РБА – Регульована база активів). Остання, однак, потребує тривалої еволюції можливостей економічного регулювання та

управління державними підприємствами (ДП), яку Україна має пройти для управління цими видами активів, незалежно від того, розглядатимуться в кінцевому рахунку приватні інвестиції, чи ні.

**Визначення пріоритетів потреб і розгортання проектів є першим кроком, але при цьому слід продовжити та посилити реалізацію ряду реформ, які були розпочаті до війни.** Інвентаризація стану реформ допоможе визначити найнагальніші потреби, наприклад, організаційну систему, економічне регулювання та інші аспекти управління, які не зміняться через війну. Початкові підходи до стратегічного планування та оцінки/вибору проектів необхідно буде переглянути та підняти на складніший рівень, як тільки будуть вирішені найбільш нагальні проблеми. Вони можуть ґрунтуватися на надійній багаторівневій структурі планування регіонального розвитку, фінансування та реформування децентралізації, яка розроблялась від 2014 року. На місцевому рівні фінансування реконструкції потрібно буде пов'язати зі стратегіями регіонального та місцевого розвитку. Регіональне та місцеве планування слід вважати короткостроковими, середньостроковими та довгостроковими інвестиціями, які дозволяють задовольнити негайні потреби різних регіонів, але також сприяють досягненню довгострокових пріоритетів, таких як підтримка переходу до екологічності та цифровізації. Національний уряд та міжнародні партнери повинні підтримувати місцеві органи влади шляхом розбудови потенціалу та контролю для оптимального використання фінансування на відновлення інфраструктури для стійкого відновлення в регіонах, містах та місцевих громадах. Місцеві органи влади найкраще знають свої потреби і продемонстрували велику стійкість під час війни, але їхню здатність ефективно планувати, розставляти пріоритети та виконувати проекти необхідно посилити. Хоча процес реконструкції буде відносно швидким, нарощування відсутніх можливостей на регіональному/місцевому рівні займе більше часу, і потрібно буде досліджувати варіанти зменшення розривів між центральними органами влади та ситуацією на місцях, наприклад, регіональне та місцеве планування для задоволення нагальних потреб різних регіонів. Політики повинні будуть приділяти належну увагу спроможності місцевих урядів приймати та освоювати фінансування на відновлення таким чином, щоб максимізувати його користь і вплив, як з точки зору національного бачення економіки, суспільства та навколишнього середовища, так і місцевих та регіональних реалій та потреб.

## References

- Becker, T. (2022), *A Blueprint for the Reconstruction of Ukraine*, CEPR Press. [1]
- EC (2022), *Ukraine Relief and Reconstruction*. [2]
- EC (2022), *Ukraine's financing gap and longer-term reconstruction*, [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip\\_22\\_3121](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_22_3121) (accessed on 21 June 2022). [3]
- IMF (2022), *Government Finance Statistics*, <https://data.imf.org/?sk=89418059-d5c0-4330-8c41-dbc2d8f90f46&slid=1435762628665>. [15]
- IMF (2019), *Ukraine: Technical Assistance Report-Public Investment Management Assessment*, International Monetary Fund, <https://doi.org/10.5089/9781513521367.002>. [9]
- ITF (2021), *THE FUTURE OF PASSENGER MOBILITY AND GOODS TRANSPORT IN ESTONIA: Input Study for the Estonian Transport and Mobility Master Plan*, International Transport Forum Policy Papers, No. 78, OECD Publishing. [21]
- ITF (2018), *Private Investment in Transport Infrastructure: Dealing with Uncertainty in Contracts*, International Transport Forum, Paris. [24]

- OECD (2021), *OECD Infrastructure Governance Indicators: Conceptual framework, design, methodology and preliminary results.*, OECD Publishing. [17]
- OECD (2021), *OECD Review of the Corporate Governance of State-Owned Enterprises: Ukraine*, <http://www.oecd.org/corporate/soe-review-ukraine.htm>. [5]
- OECD (2021), "Procurement Strategy in Major Infrastructure Projects: Piloting a New Approach in Norway", *OECD Publishing, Paris.*. [23]
- OECD (2020), *Recommendation of the Council on the Governance of Infrastructure*, OECD/LEGAL/0460. [18]
- OECD (2018), *Effective Public Investment Toolkit*, <https://www.oecd.org/effective-public-investment-toolkit/> (accessed on 31 May 2022). [20]
- OECD (2018), *Maintaining the Momentum of Decentralisation in Ukraine*, OECD Multi-level Governance Studies, OECD Publishing, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/9789264301436-en>. [7]
- OECD (2018), *The Principles of Public Administration*, OECD, <http://tpps://www.sigmaweb.org/publications/Baseline-Measurement-Report-2018-Ukraine.pdf>. [4]
- OECD (2015), "Recommendation of the Council on Public Procurement", *OECD/LEGAL/0411*. [25]
- OECD (2014), *OECD Territorial Reviews: Ukraine 2013*, OECD Territorial Reviews, OECD Publishing, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/9789264204836-en>. [6]
- OECD (2014), *Recommendation of the OECD Council on Effective Public Investment Across Levels of Government*, <https://www.oecd.org/effective-public-investment-toolkit/recommendation-effective-public-investment-across-levels-of-government.htm> (accessed on 27 August 2021). [19]
- OECD (2012), "Recommendation of the Council on Fighting Bid Rigging in Public Procurement", *OECD/LEGAL/0396*, <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0396#dates> (accessed on 21 September 2021). [26]
- OECD (n.d.), *OECD Project Supporting Decentralisation in Ukraine 2021-22*, <https://www.oecd.org/eurasia/competitiveness-programme/eastern-partners/oecdprojectsupportingdecentralisationinukraine2021-22.htm> (accessed on 21 June 2022). [8]
- OECD/UCLG (Forthcoming), *World Observatory on Subnational Finance and Investment*, <https://www.sng-wofi.org/>. [16]
- Sutherland, D. (2009), "Infrastructure Investment: Links to Growth and the Role of Public Policies", *ECD Economics Department Working Papers*, Vol. No. 686, <https://doi.org/10.1787/225678178357>. [22]
- The World Bank Group (2018), *Strategy for Prioritization of Investments, Funding and Modernization of Ukraine's Road Sector*. [10]
- World Bank Group (2021), *Learning from Power Sector Reform: The Case of Ukraine*. [12]



- World Bank Group (2021), *Ukraine Water Supply and Sanitation Policy Note: Toward Improved, Inclusive, and Sustainable Water Supply and Sanitation Services*, World Bank, <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/35854>. [13]
- World Bank Group (2020), *Enhancing Government Effectiveness and Transparency: The Fight Against Corruption*, World Bank Group, <http://documents.worldbank.org/curated/en/235541600116631094/Enhancing-Government-Effectiveness-and-Transparency-The-Fight-Against-Corruption>. [14]
- World Bank Group (2019), *UKRAINE: UKRZALIZNYTSIA (UZ) MODERNIZATION STRATEGY. Summary Report: Using Market Opening to Catalyze Railway Reforms..* [11]

---

Відповідальним за публікацію цього документу є Генеральний секретар ОЕСР. Висловлені тут думки та аргументи не обов'язково відображають офіційні погляди країн-членів ОЕСР.

Цей документ, а також будь-які включені в нього дані та карта жодним чином не мають за мету зачепити статус або суверенітет будь-якої території, розмежування міжнародних кордонів і меж, а також назву будь-якої території, міста чи району.

Статистичні дані для Ізраїлю надаються відповідними органами влади Ізраїлю під їхню відповідальність. Використання таких даних ОЕСР не зачіпає питання статусу Голанських висот, Східного Єрусалиму та ізраїльських поселень на Західному березі відповідно до умов міжнародного права.

Примітка Туреччини

Інформація в цьому документі з посиланням на «Кіпр» стосується південної частини острова. На острові немає єдиної влади, яка представляла б і турків, і греків-кіпріотів. Туреччина визнала Турецьку Республіку Північного Кіпру (ТРПК). Туреччина зберігатиме свою позицію щодо «кіпрського питання», доки в контексті Організації Об'єднаних Націй не буде знайдено стійке і справедливе рішення.

Примітка всіх держав Європейського Союзу, членів ОЕСР та Європейського Союзу

Республіка Кіпр визнається всіма членами Організації Об'єднаних Націй, за винятком Туреччини. Інформація в цьому документі стосується території, що перебуває під ефективним контролем Уряду Республіки Кіпр.

Використання цього документу, як у електронній, так і у друкованій формі, регулюється Умовами використання, з якими можна ознайомитись за наступним посиланням: <http://www.oecd.org/termsandconditions>.