МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису

**ШОСТАК СВІТЛАНА МИКОЛАЇВНА**

УДК: 35.078.1:005.8-330.322.16:330.144.2

**ДИСЕРТАЦІЯ**

**МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМИ ПРОЕКТАМИ, ЩО РЕАЛІЗУЮТЬСЯ ІЗ ЗАЛУЧЕННЯМ КОШТІВ МІЖНАРОДНИХ ФІНАНСОВИХ ОРГАНІЗАЦІЙ**

25.00.02 – механізми державного управління

Подається на здобуття наукового ступеня кандидата наук з державного управління.

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

 С. М. Шостак

(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник: **Непомнящий Олександр Михайлович**,

доктор наук з державного управління, професор

Київ – 2019

**ЗМІСТ**

[ВСТУП 15](#_bookmark0)

[РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ](#_bookmark1) [ІНВЕСТИЦІЙНИМИ ПРОЕКТАМИ, ЩО РЕАЛІЗУЮТЬСЯ ІЗ](#_bookmark1) [ЗАЛУЧЕННЯМ КОШТІВ МІЖНАРОДНИХ ФІНАНСОВИХ](#_bookmark1) [ОРГАНІЗАЦІЙ 23](#_bookmark1)

* 1. [Джерельний аналіз проблематики управління інвестиційними](#_bookmark2) [проектами розвитку, що реалізуються за підтримки міжнародних](#_bookmark2) [фінансових організацій 23](#_bookmark2)
	2. [Категорійно-понятійний апарат дослідження питань державного](#_bookmark3) [управління реалізацією спільних з міжнародними фінансовими](#_bookmark3) [організаціями інвестиційних проектів 45](#_bookmark3)
	3. [Сутність та зміст механізмів державного управління інвестиційними](#_bookmark4) [проектами, що реалізуються із залученням коштів міжнародних](#_bookmark4) [фінансових організацій 59](#_bookmark4)

[Висновки до розділу 1 74](#_bookmark5)

[РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ](#_bookmark6) [РЕАЛІЗАЦІЄЮ СПІЛЬНИХ З МІЖНАРОДНИМИ ФІНАНСОВИМИ](#_bookmark6) [ОРГАНІЗАЦІЯМИ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЕКТІВ РОЗВИТКУ 80](#_bookmark6)

* 1. [Нормативно-правове забезпечення державного управління](#_bookmark7) [інвестиційним процесом у спільних з міжнародними фінансовими](#_bookmark7) [організаціями проектах 80](#_bookmark7)
	2. [Організаційний механізм державного управління інвестиційними](#_bookmark8) [проектами, що реалізуються із залученням коштів міжнародних](#_bookmark8) [фінансових організацій 100](#_bookmark8)
	3. [Аналіз стану інвестиційних проектів розвитку, що реалізуються за](#_bookmark9) [підтримки міжнародних фінансових організацій в Україні 118](#_bookmark9)

[Висновки до розділу 2 137](#_bookmark10)

[РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО](#_bookmark11) [УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМИ ПРОЕКТАМИ, ЩО](#_bookmark11) [РЕАЛІЗУЮТЬСЯ ІЗ ЗАЛУЧЕННЯМ КОШТІВ МІЖНАРОДНИХ](#_bookmark11) [ФІНАНСОВИХ ОРГАНІЗАЦІЙ 140](#_bookmark11)

* 1. [Обґрунтування концептуальних засад державного управління](#_bookmark12) [інвестиційними проектами, що реалізуються із залученням коштів](#_bookmark12) [міжнародних фінансових організацій 140](#_bookmark12)
	2. [Оптимізація механізмів державного управління інвестиційними](#_bookmark13) [проектами, що реалізуються із залученням коштів міжнародних](#_bookmark13) [фінансових організацій 154](#_bookmark13)

[3.3 Формування нових підходів до державного регулювання підвищенням](#_bookmark14) [ефективності інвестиційного процесу через застосування матриці](#_bookmark14) [підтримки проектів 167](#_bookmark14)

[Висновки до розділу 3 185](#_bookmark15)

[ВИСНОВКИ 189](#_bookmark16)

[СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 193](#_bookmark17)

[ДОДАТОК А. ДОКУМЕНТИ ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ](#_bookmark18) [ДИСЕРТАЦІЙНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ 220](#_bookmark18)

[ДОДАТОК Б. СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ](#_bookmark19) [ДИСЕРТАЦІЇ 230](#_bookmark19)

[ДОДАТОК В. ВІДОМОСТІ ПРО АПРОБАЦІЮ РЕЗУЛЬТАТІВ](#_bookmark20) [ДИСЕРТАЦІЇ 233](#_bookmark20)

[ДОДАТОК Г 234](#_bookmark21)

[ДОДАТОК Ґ. 242](#_bookmark22)

**ВСТУП**

**Актуальність теми.** Пріоритетними засадами зовнішньої та внутрішньої політики України є розширення міжнародного співробітництва шляхом залучення іноземних інвестицій, новітніх технологій, управлінського досвіду, та розроблення і застосування ефективних механізмів державного управління у взаємодії з міжнародними фінансовими організаціями (МФО).

Для підвищення ефективності зовнішньої допомоги, що надається Україні міжнародними партнерами, держава має узгоджувати напрями такої підтримки із національними пріоритетами, раціонально використовувати отриману допомогу, забезпечувати доступність інформації та звітування перед суспільством тощо.

На сьогодні Україна має значну підтримку від МФО та заінтересована у подальшому розширенні співробітництва, шляхом залучення довгострокового пільгового фінансування для впровадження інвестиційних проектів. МФО, об’єднуючи кращі світові практики, ресурси, науковий потенціал та досвід держав-членів, можуть сприяти розвитку національної економіки, за умови ефективної реалізації спільних інвестиційних проектів.

У 2018 році в Україні виконувалось 26 інвестиційних проектів, загальною вартістю близько 2,5 млрд доларів США та 5,0 млрд євро, що залучені під державні гарантії, як позики МФО: Міжнародного банку реконструкції та розвитку, Європейського банку реконструкції та розвитку, Європейського інвестиційного банку та інших. Незважаючи на вигідні умови отримання позик МФО, витрати на їх обслуговування є суттєвим навантаженням на бюджет, а затримання у використанні позик можуть призводити до їх часткового анулювання. Причини цього явища в кожному конкретному проекті різні, втім, основною причиною є недостатньо ефективні механізми державного управління спільними з МФО інвестиційними проектами.

Теоретичні та практичні питання управління проектами у своїх працях досліджували низка зарубіжних учених, з-поміж яких, зокрема: Р. Арчибальд,

В. Балашов, Г. Керцнер, Д. Милошевич, А. Товб та інші. Вагомий внесок у розвиток методів управління проектами зробили також вітчизняні науковці: В. Бабаєв, Т. Безверхнюк, С. Бушуєв, В. Верба, Л. Довгань, В. Жуков, Л. Кобиляцький, В. Міхеєв, Л. Ноздріна, А. Пересада, В. Пилипишин, О. Полотай, В. Рач, Ю. Тесля, А. Чемерис, Б. Щукін, В. Ящук та інші.

Концептуальні засади механізмів державного управління, зокрема управління інвестиційними проектами, досліджували такі вітчизняні науковці: В. Авер’янов, В. Бакуменко, В. Князєв, Ю. Ковбасюк, Н. Нижник, О. Радченко та інші. Особливості та перспективи співробітництва з МФО та управління спільними інвестиційними проектами досліджували вітчизняні вчені: Т. Бєльська, І. Герасименко, О. Дєгтяр, О. Ігнатенко, І. Карпунь, В. Мартиненко, В. Молоканова, О. Непомнящий, Р. Рак, О. Рожко, К. Хомайко, П. Юхименко та інші.

Однак, питання розроблення та реалізації ефективних механізмів державного управління інвестиційними проектами, що впроваджуються із залученням коштів МФО, залишається недостатньо дослідженим.

**Зв’язок роботи з науковими програмами, планами, темами**. Дисертаційну роботу підготовлено на кафедрі публічного адміністрування Міжрегіональної Академії управління персоналом відповідно до виконання науково-дослідної роботи «Теоретико-методологічні основи становлення української державності і соціальна практика: політичні, юридичні, економічні й психологічні проблеми» (ДР № 0113U007698). Доробок автора полягає у дослідженні концептуальних засад, виявленні основних властивостей та розробленні пропозицій щодо вдосконалення підходів до механізмів державного управління інвестиційними проектами, що реалізуються із залученням коштів МФО.

**Мета та завдання дослідження.** *Метою* дисертаційного дослідження є теоретичне обґрунтування концептуальних засад формування, функціонування та вдосконалення механізмів державного управління інвестиційними проектами, що реалізуються в Україні із залученням коштів МФО.

Для досягнення мети було поставлено та виконано такі *завдання*:

* проаналізувати категорійно-понятійний апарат державного управління спільними міжнародними інвестиційними проектами;
* дослідити стан нормативно-правового забезпечення державного управління інвестиційним процесом реалізації міжнародних проектів;
* проаналізувати діючий організаційний механізм державного управління спільними з МФО інвестиційними проектами;
* провести аналіз та визначити проблемні питання щодо впровадження спільних із МФО інвестиційних проектів;
* обґрунтувати концептуальні засади державного управління інвестиційними проектами, що реалізуються із залученням коштів МФО;
* розробити пропозиції щодо оптимізації механізмів державного управління спільними з МФО інвестиційними проектами;
* запропонувати нові підходи до державного управління проектами, шляхом застосування матриці підтримки проектів МФО.

*Об’єктом дослідження* є державне управління інвестиційними проектами, що реалізуються із залученням коштів МФО.

*Предметом дослідження* є механізми державного управління інвестиційними проектами, що реалізуються із залученням коштів МФО.

**Методи дослідження.** У роботі використано системний підхід із використанням загальнонаукових та спеціальних методів досліджень:

*узагальнення та спостереження* – для дослідження основних категорій і елементів системи механізмів державного управління інвестиційними проектами;

*історичний та логічний* – для дослідження становлення й розвитку управління проектами, нормативно-правової бази, визначення основних проблем і шляхів їх розв’язання;

*аналізу і синтезу* – для дослідження функцій учасників державного управління спільними з МФО проектами;

*економіко-статистичний* – для аналізу стану реалізації інвестиційних проектів;

*моделювання та аналогії* – для обґрунтування концептуальних засад державного управління спільними з МФО проектами, оптимізації механізмів державного управління такими проектами та розроблення матриці підтримки проектів МФО.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає в теоретичному обґрунтуванні та розробленні практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізмів державного управління спільними з МФО інвестиційними проектами.

У межах дослідження виокремлено, зокрема, такі результати.

*вперше:*

* змодельовано матричний підхід до державного управління інвестиційними проектами, що реалізуються із залученням коштів МФО, за етапами реалізації проектів *(ініціювання, планування, виконання і контроль, завершення)* із застосуванням механізмів державного управління *(правовий, організаційний, кадровий, інформаційний, фінансовий, науковий, освітній)* для прийняття раціональних рішень *(пріоритетність проектів, забезпеченість проектів необхідними ресурсами, ефективність реалізації проектів, відповідність отриманих результатів очікуванням щодо вирішення суспільної потреби і досягнення мультиплікативного ефекту)* та зниження ризиків їх застосування;

*удосконалено:*

* правовий механізм державного управління інвестиційними проектами, що реалізуються із залученням коштів МФО, що, на відміну від наявних, передбачає розроблення та прийняття комплексного пакету нормативно-правових актів на довго-*,* середньо- і короткостроковий періоди для визначення пріоритетних напрямів і завдань співпраці України з МФО із залученням кредитних коштів МФО під державні гарантії;
* організаційний механізм державного управління інвестиційними проектами, що реалізуються із залученням коштів МФО, що, на відміну від наявних, передбачає: створення Центру управління проектами, як допоміжного консультаційного органу для підвищення ефективності виконання функцій

держави щодо управління спільними з МФО проектами; розроблення онлайн платформи (електронної системи) відкритих даних про проекти, як офіційного порталу координації кредитних коштів МФО для забезпечення доступності загальної, спеціальної та допоміжної інформації про такі проекти;

*набули подальшого розвитку:*

* дослідження проблематики управління проектами, що, на відміну від наявних, здійснено в частині державного управління та дало змогу визначити ключові характеристики механізму державного управління спільними з МФО інвестиційними проектами *(системне і комплексне управління, постійний моніторинг і контроль, оперативне прийняття рішень, доступність інформації, повторне застосування отриманих результатів тощо)*;
* категорійно-понятійний апарат щодо визначення поняття «механізм державного управління спільними з міжнародними фінансовими організаціями проектами» в такій авторській редакції: «…елемент системи державного управління з визначеною структурою, який, керуючись відповідним правовим, нормативним та інформаційним забезпеченням, за допомогою наданих державою повноважень і інструментів впливу на діяльність основних учасників інвестиційних проектів, здійснює управління задля досягнення поставлених цілей та очікуваних результатів упровадження проектів»;
* дослідження документів і методик МФО та вітчизняних нормативно- правових актів, які застосовують під час реалізації в Україні спільних із МФО інвестиційних проектів, що, на відміну від наявних, розкривають функції учасників на кожному з етапів реалізації інвестиційних проектів;
* систематизація проблемних питань реалізації в Україні спільних з МФО інвестиційних проектів, що, на відміну від наявних, здійснена за результатами аналізу всіх етапів реалізації проектів, а саме: *ініціювання* (неповна відповідність перспективних проектів пріоритетам і можливостям); *планування* (недостатня спроможність відповідальних виконавців та кінцевих бенефіціарів проектів, брак досвіду управління проектами і кваліфікованих спеціалістів, неповна забезпеченість інвестиційних проектів необхідними ресурсами для їх реалізації);

*виконання і контролю* (неузгодженість національних та міжнародних норм, правил і процедур, відсутність преференцій для українських компаній, неефективне використання ресурсів під час реалізації інвестиційних проектів); *завершення* (неповне вирішення суспільної потреби та досягнення мультиплікативного ефекту).

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в тому, що сформульовані теоретичні положення і практичні рекомендації використані під час формування та реалізації державної політики співпраці України з МФО, а також для вдосконалення механізмів державного управління інвестиційними проектами, що реалізуються за підтримки МФО.

Результати дисертаційного дослідження використано у діяльності таких владних і громадських інституцій, як:

*Верховна Рада України* – під час підготовки законопроектів з питань удосконалення міжнародного співробітництва (довідка про впровадження від 07.02.2019 р. № 08/3-42);

*Кабінет Міністрів України* – під час прийняття рішення щодо удосконалення механізмів державного управління інвестиційними проектами, що реалізуються за кошти МФО (довідка про впровадження від 08.02.2019 р.

№ 2958/0/2-19);

*Міністерство фінансів України* – під час підготовки Концепції щодо підвищення ефективності впровадження спільних з МФО проектів (довідка про впровадження від 06.02.2019 р. № 05000-07/7);

*Київська міська державна адміністрація* – під час визначення джерела фінансування проектів із енергозбереження (довідка про впровадження від 08.02.2019 р. № 058/3/2-1101);

*Державне агентство автомобільних доріг України* – під час удосконалення механізму управління підготовкою і реалізацією проектів МФО (довідка про впровадження від 08.02.2019 р. № 361/3/91-13);

*Державне підприємство Українські дорожні інвестиції «Укрдорінвест»* – під час запровадження портфельного підходу до управління спільними з МФО проектами (довідка про впровадження від 07.02.2019 р. № 86/01-04/19);

*Центральна група управління проектом «Підвищення енергоефективності в секторі централізованого теплопостачання України» Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України* – під час удосконалення підходів щодо висвітлення та поширення інформації про результати проекту (довідка про впровадження від 11.02.2019 р. № 1102/1);

*Громадська спілка «Міждержавна гільдія інженерів-консультантів»* – під час запровадження матричного підходу до участі в проектах МФО (довідка про впровадження від 05.02.2019 р. № 07-02);

*Акціонерне товариство «ТЕМЕЛСУ»* – під час реалізації в Україні контракту Міжнародного банку реконструкції та розвитку (довідка про впровадження від 07.02.2019 р. № 02/10).

**Особистий внесок здобувача.** Дисертаційне дослідження є самостійною науковою працею автора. Висновки і рекомендації, зокрема й ті, що характеризують наукову новизну, отримані автором особисто. Особистий внесок автора у працях, виданих у співавторстві, зазначено у списку публікації.

**Апробація результатів дослідження.** Результати дослідження доповідались та обговорювались на 8 науково-практичних конференціях:

«Сучасні виклики публічного управління» – І науково-практична конференція за міжнародною участю (м. Київ, 28 грудня 2017 р.);

«Реформування публічного управління та адміністрування: теорія, практика, міжнародний досвід» – Всеукраїнська науково-практична конференція за міжнародною участю (м. Одеса, 26 жовтня 2018 р.);

«Формування ефективних механізмів державного управління та менеджменту в умовах сучасної економіки: теорія і практика» – VІ Міжнародна науково-практична заочна конференція (м. Запоріжжя, 30 листопада 2018 р.);

«Економіка, фінанси, облік, менеджмент і право в Україні та світі» – Міжнародна науково-практична конференція (м. Полтава, 1 грудня 2018 р.);

«Імперативи розвитку громадянського суспільства у забезпеченні національної конкурентоспроможності» – І Міжнародна науково-практична конференція (м. Батумі, Грузія, 13-14 грудня 2018 р.);

«Теорія і практика розвитку наукових знань» – IІІ Міжнародна науково- практична конференція (м. Київ, 29-30 грудня 2018 р.);

«Наукова думка ери інформації: надбання, виклики, пріоритети» – Міждисциплінарна науково-практична конференція (м. Київ, 21 грудня 2018 р.);

«Сучасний стан та перспективи розвитку економіки, обліку, менеджменту, фінансів та права» – Міжнародна науково-практична конференція (м. Полтава, 26 січня 2019 р.).

**Публікації.** Основні результати наукового дослідження висвітлено у 18 публікаціях, з-поміж яких: 7 статей – у наукових фахових виданнях України, 1 стаття – у міжнародному науковому виданні, 8 – у збірниках тез науково- практичних конференцій, що засвідчують апробацію матеріалів дисертації, та 2 публікаціях, що додатково відображають наукові і практичні результати.

**Структура та обсяг дисертації.** Дисертація складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг дисертації становить 246 сторінок (зокрема, 20 рисунків, 6 таблиць, 5 додатків), з них основного тексту – 178 сторінок. Список використаних джерел налічує 220 найменувань і займає 27 сторінок. Додатки розміщено на 26 сторінках.

**ВИСНОВКИ**

У дисертації запропоновано вирішення актуального наукового завдання, що полягає в теоретичному обґрунтуванні концептуальних засад формування та функціонування механізмів державного управління інвестиційними проектами, що реалізуються в Україні із залученням коштів МФО, та виробленні на цій основі інноваційних підходів і практичних рекомендацій з удосконалення правового та організаційного механізмів державного управління такими проектами на етапах їх реалізації. За результатами дослідження сформульовано такі висновки і пропозиції:

1. На основі аналізу наукових джерел з питань державного управління інвестиційними проектами, що реалізуються за підтримки МФО, встановлено, що ефективність реалізації інвестиційних проектів залежить від механізмів управління проектами, що застосовують протягом усього життєвого циклу виконання проектів. На сьогодні в Україні методики та інструменти управління проектами використовуються переважно на вимоги МФО під час реалізації спільних інвестиційних проектів. Розкрито сутність і зміст правового, організаційного, кадрового, інформаційного, фінансового, наукового та освітнього механізмів державного управління та визначено такі їх ключові характеристики: системне і комплексне управління, постійний моніторинг і контроль, оперативне прийняття рішень, доступність інформації, повторне застосування результатів.
2. За результатами аналізу основних термінологічних елементів механізмів державного управління спільними з МФО інвестиційними проектами, виявлено відсутність єдиного підходу до визначення категорійно-понятійного апарату та надано авторське визначення поняття «механізм державного управління спільними з міжнародними фінансовими організаціями інвестиційними проектами» як «елемента системи державного управління з визначеною структурою, який, керуючись відповідним правовим, нормативним та інформаційним забезпеченням, за допомогою наданих державою повноважень і

інструментів впливу на діяльність учасників інвестиційних проектів, здійснює управління задля досягнення поставлених цілей та очікуваних результатів упровадження проектів».

1. Дослідження документів і методик МФО та вітчизняних нормативно- правових актів, що застосовують під час реалізації в Україні спільних із МФО інвестиційних проектів, дозволило встановити, що на державному рівні прийнято базові акти, що регулюють зазначену діяльність (закони України, укази Президента України, постанови Кабінету Міністрів України, накази центральних органів виконавчої влади тощо). Проте на сьогодні в Україні відсутня стратегія співпраці з МФО щодо реалізації нагальних пріоритетних інвестиційних проектів із залученням кредитних коштів МФО.
2. Охарактеризовано організаційний механізм державного управління спільними з МФО інвестиційними проектами та розкрито функції учасників на кожному етапі реалізації інвестиційних проектів. Відповідальні виконавці проектів здійснюють регулюючу, контролюючу та наглядову функції під час упровадження проектів, а Міністерство фінансів України уповноважене координувати їх роботу. Основною структурною одиницею організаційного механізму визначено Групу управління проектом, що створюється для оперативного управління проектом. Доведено, що діючий організаційний механізм державного управління не забезпечує ефективну координацію відповідальних виконавців та інших учасників проектів.
3. Проаналізовано стан реалізації 26 інвестиційних проектів, загальною вартістю близько 2,5 млрд доларів США та 5,0 млрд євро, що станом на 30.06.2018 р., впроваджуються в Україні за фінансової підтримки МБРР, ЄБРР та ЄІБ. Встановлено, що рівень використання кредитних коштів є незадовільним (близько 30 %), а проекти реалізують із порушенням запланованих строків. Визначено типові проблеми на таких етапах їх реалізації: *ініціювання* (неповна відповідність перспективних проектів пріоритетам і можливостям), *планування* (недостатня спроможність відповідальних виконавців та кінцевих бенефіціарів проектів, брак досвіду управління проектами і кваліфікованих спеціалістів,

неповна забезпеченість інвестиційних проектів необхідними ресурсами для їх реалізації), *виконання і контролю* (неузгодженість національних та міжнародних норм, правил і процедур, відсутність преференцій для українських компаній, неефективне використання ресурсів під час реалізації інвестиційних проектів) та *завершення* (неповне вирішення суспільної потреби без мультиплікативного ефекту).

1. Обґрунтовано концептуальні засади державного управління інвестиційними проектами, що реалізуються із залученням коштів МФО, що передбачає удосконалення правового механізму державного управління, шляхом розроблення та прийняття комплексного пакету нормативно-правових актів: довгострокової програми на 12 років (пріоритетні напрями, цілі та принципи співробітництва України з МФО), середньострокової стратегії на 4 роки (ключові завдання і заходи із реалізації спільних із МФО інвестиційних проектів) та короткострокового плану заходів на 2 роки (детальний план дій та очікувані результати реалізації інвестиційних проектів). Такий підхід забезпечить системне планування співпраці України з МФО із залучення кредитних коштів для реалізації нагальних пріоритетних інвестиційних проектів, із урахуванням граничного рівня зовнішнього державного боргу на відповідний період.
2. Розроблено пропозиції щодо удосконалення організаційного механізму державного управління інвестиційними проектами, що реалізуються із залученням коштів МФО. По-перше, для підвищення ефективності виконання функцій держави щодо управління спільними з МФО інвестиційними проектами, запропоновано створити Центр управління проектами, як допоміжний консультаційний орган, що буде координатором портфелю таких проектів і комунікатором між МФО, відповідальними виконавцями, групами управління проектами та іншими учасниками. По-друге, для забезпечення доступності інформації про спільні з МФО проекти, запропоновано розробити Онлайн платформу (електронну систему відкритих даних), як офіційний портал координації кредитних коштів МФО, функціонування якої забезпечить: належний облік і відкритість інформації для аналізу, контролю, повторного застосування

і навчання; унеможливить суб’єктивні оцінки і зловживання під час проведення закупівель; зменшить корупційні ризики та підвищить довіру бізнесу і громад до органів влади щодо ефективного використання кредитних коштів МФО.

1. Запропоновано матричний підхід до державного управління інвестиційними проектами, що реалізуються із залученням коштів МФО, який змодельовано у такий спосіб, щоб на кожному етапі реалізації проектів використання учасниками відповідних механізмів державного управління сприяло прийняттю раціональних рішень, які Центр управління проектами висвітлюватиме на Онлайн платформі та використовуватиме для зниження ризиків їх застосування. Запровадження матричного підходу до державного управління спільними з МФО інвестиційними проектами за принципом

«від ініціювання і прийняття рішень до завершення реалізації проектів та застосування кращих практик» посилить спроможність проектного менеджменту, підвищить доступність інвестицій для потенційних бенефіціарів, розширить географію реалізації проектів в Україні, знизить ризики реалізації проектів, сприятиме досягненню мультиплікативного ефекту від кредитів МФО та позитивного інвестиційного іміджу України.

Результати роботи підтверджені впровадженням наукових розробок під час формування та реалізації державної політики співпраці України з МФО, а також під час удосконалення механізмів державного управління інвестиційними проектами, що реалізуються за підтримки МФО, а саме під час: підготовки проектів нормативно-правових актів щодо удосконалення міжнародного співробітництва та підвищення ефективності впровадження спільних із МФО проектів; запровадження матричного та портфельного підходів до управління інвестиційними проектами; перманентного відстеження та висвітлення результатів реалізації проекту тощо.