

4. Грицяк І.А. Розвиток європейського управління в контексті впливу на державне управління в Україні: Автореф. дис... д-ра наук з держ. упр. / І.А. Грицяк; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. – К., 2006. – 36 с.
5. Гулевська Г.Ю. Державне регулювання відносин у галузі нотаріальної діяльності в Україні та зарубіжних країнах: минуле, сучасність та перспективи // Влада.Людина.Закон.- 2002.- №9.- С. 140-146.
6. Гусарева О. С. Роль міжнародного союзу латинського нотаріату у реалізації міжнародного приватного права // Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції «Особливості розвитку правової держави в умовах активізації євроінтеграційних процесів: проблеми теорії і практики». – К., 2010. – С. 253–254.
7. Данюк Л.В. Управління нотаріатом в Україні [Текст] : автореф. дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.07 / Данюк Леся Василівна ; Ін-т законодавства Верховної Ради України. - К., 2011. - 20 с.
8. Ди Каньо В. Общие принципы организации свободного нотариата и его отношение с государственными органами // Нотаріальний вѣстник. – 1997. – № 3. – С. 8-13.
9. Долгов М.А. Большая история нотариата // Нотариус. – 2000. – № 3 (23). – С. 76-80.
10. Комаров В.В. Нотаріат: перспективи унормування, законодавство, судова практика: наук. вид. / В.В. Комаров, В.В. Баранкова. – Х.: Право, 2008. – 536 с.
11. Полешко А. Нотаріат і державно-правові інституції (з міжнародного симпозіуму) / А. Полешко // Право України. – 2001. – N 7. – С. 135-136.
12. Половцев О.В. Аналіз світового досвіду формування критеріїв оцінювання якості державного управління / О.В. Половцев // Держава та регіони. Сер. Держ. упр. – 2010. – Вип. 4. – С. 24-28.
13. Радзівська, Л.К. Нотаріат в Україні: Навч. посіб. / Л.К. Радзівська, С.Г. Пасічник; Ред.: Л.К. Радзівська; Київ. нац. ун-т ім. Т.Шевченка. – 2-е вид., стереотип. – К.: Юрінком Інтер, 2001. – 528 с.
14. Решота В.В. Англосаксонська модель адміністративної юстиції в державному управлінні: автореф. дис... канд. наук з держ. упр.: 25.00.01 / В.В. Решота; Львів. регіон. ін-т держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. – Л., 2008. – 20 с.
15. Семаков Г.С. Нотаріат в Україні: Курс лекцій / Г.С. Семаков, С.П. Кондракова; Міжрегіон. Акад. упр. персоналом (МАУП). – К., 2001. – 120 с.
16. Сміян Л.С. Нотаріат в Україні: навч. посіб. / Л.С. Сміян, Ю.В. Нікітін, П.Г. Хоменко; Нац. акад. упр., Акад. муніцип. упр. – 2-ге вид., стер. – К.: КНТ, 2008. – 677 с.

*Рецензент: Серьогін С.М., д.держ.упр., професор.*

**УДК 35**

**Бачевська І.П.,**  
аспірант кафедри державного  
управління і менеджменту  
НАДУ при Президентові України

## **НОРМАТИВНО-ПРАВОВІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМИ ПРОЕКТАМИ**

*У статті проаналізовано нормативно-правове забезпечення функціонування інституту національного проектування, досліджено ключові терміни та поняття, розглянуто відповідність затверджених пріоритетних інвестиційних проектів іншим стратегічним документам держави, окреслено питання ресурсного забезпечення національних проектів.*

*В статье проанализированы нормативно-правовое обеспечение*

*функционирования института национального проектирования, исследованы ключевые термины и понятия, рассмотрено соответствие утвержденных приоритетных инвестиционных проектов другим стратегическим документам государства, очерчены вопросы ресурсного обеспечения национальных проектов.*

*The article analyses the regulatory and legal framework for the functioning of the National Institute of Design, studied key terms and concepts discussed compliance approved priority investment projects of other strategic documents state outlines issues resourcing national projects. Keywords: national project, priority investment projects, management of public projects, public-private partnerships, resource support.*

*Постановка проблеми.* Одним з ключових чинників сталого розвитку України й ефективним інструментом реалізації державної політики є проектний підхід. Аналіз сучасної практики державного управління свідчить про те, що близько 45% всієї суспільно-корисної діяльності органів влади реалізується через проекти й програми, які є значною мірою проектноорієнтованими. Необхідність запровадження національних проектів (НП) обумовлена потребою в якісних інструментах стратегічного планування, яке забезпечить сталий розвиток пріоритетних галузей реального сектору економіки.

«Національні проекти» як предмет розгляду в державному управлінні перебуває у спільній площині з процесами формування сприятливого інвестиційного клімату.

*Аналіз досліджень і публікацій.* Дослідження проектування в контексті державного управління знаходимо в працях таких науковців, як О.Алимов, С.Біла, В.Горбулін, Я.Жаліло, Л.Кушнір, О.Копитько, О.Маркова, В.Молоканова, О.Пономаренко, А.Сухоруков, І.Чикаренко, Ю.Шаров, Л.Шемаєва, В.Шемаєв та ін. Реалізацію проектів з акцентом на інвестиційну складову дослідили О.Амоша, В.Бернс, І.Бланк, С.Бушуєв, В.Геєць, І.Запатріна, Є.Капінус, А.Пересада, Л.Федулова та ін. Враховуючи виокремлення національного проектування як окремого інституту, виникає необхідність наукових досліджень теоретико-методологічних основ державного управління національними проектами.

*Мета дослідження* полягає в аналізі теоретико-методологічної основи національного проектування.

*Виклад основного матеріалу.* Національні проекти є відносно новим інструментом у руках державоуправлінців. Фундамент національного проектування в Україні закладено Указом Президента України «Про заходи щодо визначення і реалізації проектів із пріоритетних напрямів соціально-економічного та культурного розвитку» №895/2010 від 8 вересня 2010 р., в якому доручалось розробити до десяти проектів за кожним із визначених напрямів [1]. Згодом, Постановою Кабінету Міністрів № 1255 від 8 грудня 2010 р. зі змінами, проект із пріоритетних напрямів соціально-економічного та культурного розвитку, що має стратегічно важливе значення для забезпечення технологічного оновлення та розвитку окремої галузі реального сектору економіки, розвитку регіону, розв'язання соціальних проблем, а також впливає на покращення якості

життя громадян України визначено *національним проектом*. Національний проект має бути внесено до переліку проектів із пріоритетних напрямів соціально-економічного та культурного розвитку та до Державного реєстру національних проектів [2].

Варто зазначити, що інституціональною передумовою розвитку національних проектів України став указ Президента України № 583/2011 від 12.12.2011 «Про Державне агентство з інвестицій та управління національними проектами України», який дозволив створити та виокремити спеціалізований центральний орган виконавчої влади у сфері реалізації державних програм та проектів. Згідно з Положенням про Державне агентство з інвестицій та управління національними проектами України, Держінвестпроект України входить до системи органів виконавчої влади, є головним органом у системі центральних органів виконавчої влади із забезпечення реалізації державної політики у сфері інвестиційної діяльності та управління національними проектами (стратегічно важливими проектами, що забезпечують технологічне оновлення та розвиток базових галузей реального сектору економіки України) [3].

Спеціалісти Інституту стратегічних досліджень розглядають національні проекти як спосіб реалізації стратегічних пріоритетів суспільного розвитку, що представляють собою комплекс стратегічно орієнтованих заходів, спрямованих на комплексне вирішення найбільш актуальних завдань системної модернізації суспільства [4, с.4].

Проектом Закону України «Про національні проекти» визначалось, що національний проект – це комплекс підготовлених та затверджених відповідно до цього Закону взаємопов'язаних послідовних заходів, реалізація яких має стратегічне значення для розвитку економіки або соціальної сфери і є пріоритетною для держави або її окремих регіонів [5].

Проте, проект Закону України «Про національні проекти» був відхилений як такий, що дублює завдання Програми економічних реформ на 2010-2014 роки "Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна влада» (Далі - Програма) [6, с.42]. І справді, у розділі головного стратегічного документу держави з назвою «Поліпшення бізнес-клімату й залучення інвестицій» визначено: «створення на місцях «єдиного інвестиційного вікна», на яке буде покладена функція взаємодії з органами влади в інтересах інвесторів (насамперед тих, які реалізують інноваційні й інфраструктурні проекти) з одержання ліцензій, дозволів, погоджень, вирішення земельних питань тощо»; що визначалось проектом закону і на чому неодноразово наголошує на економічних форумах та виступах В.Каськів, Голова Держінвестпроекту. Крім того, Програма визначає галузі, які потребують першочергової уваги з боку держави, серед яких охорона здоров'я, освіта, житлово-комунальне господарство, транспортна інфраструктура, сільське господарство. Подібно російській практиці, саме цей перелік став визначальним для обрання пріоритетних напрямів

соціально-економічного та культурного розвитку і визначення назв національних проектів України (табл. 1).

Отже, визначення вектору впливу національних проектів в Україні відбувається у відповідності до завдань загальнонаціональної програми «Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава», що забезпечує узгодженість стратегічної політики держави. Виокремлення переліку національних проектів зумовлює необхідність моніторингу та структурування наявних державних програм з метою уникнення дублювання завдань та посилення їх результативності.

З метою визначення ролі та місця національного проекту як об'єкту дослідження в галузі науки державного управління, звернемося до термінологічно-понятійного апарату.

Таблиця 1.

Перелік проектів із пріоритетних напрямів соціально-економічного та культурного розвитку (національні проекти), (станом на 30.08.2012 р.) [7]

№з/п	Найменування пріоритетного напрямку	Найменування проекту
1	Нова енергія	"LNG Україна" - створення інфраструктури постачання скрапленого газу в Україну;
		"Енергія природи" - будівництво комплексу вітрових, сонячних та малих гідроелектростанцій, виробництво твердого альтернативного палива
2	Нова якість життя	"Доступне житло" - система проектів комплексного будівництва доступного житла;
		"Нове життя" - нова якість охорони материнства та дитинства;
		"Чисте місто" - система комплексів з переробки твердих побутових відходів;
		"Якісна вода" - забезпечення населення України якісною питною водою;
		"Відкритий світ" - створення інформаційно-комунікаційної освітньої мережі національного рівня на базі технологій радіозв'язку четвертого покоління (4G);
		"Місто майбутнього" - формування стратегічного плану та системи проектів розвитку міста;
		"Вчасна допомога" - утворення єдиних регіональних оперативно-диспетчерських служб з використанням сучасних GPS-технологій для зменшення часу прибуття бригад швидкої медичної допомоги до пацієнта
3	Нова інфраструктура	"Повітряний експрес" - залізничне пасажирське сполучення м. Київ - міжнародний аеропорт "Бориспіль" і будівництво інших інфраструктурних об'єктів Київського регіону;
		"Дунайський коридор" - розвиток транспортного сполучення та судноплавства в дунайському регіоні;
		"Індустріальні парки України" - створення промислово-виробничої інфраструктури;
		"Технополіс" - створення інфраструктури інноваційного

		розвитку та високих технологій
4	Олімпійська надія - 2022	"Олімпійська надія - 2022" - створення спортивно-туристичної інфраструктури
5	Агроперспектива	"Зерно України" - програма розвитку зерновиробництва з високими виробничими та економічними показниками;
		"Відроджене скотарство" - розроблення та реалізація програми розвитку скотарства;
		"Зелені ринки" - створення мережі регіональних оптових продовольчих ринків

Насамперед, розмежуємо поняття «проекування у державному управлінні» та «управління державними проектами», що по суті є різними. «Проекування у державному управлінні», як слушно визначає Ю.Сурмін, є процесом розроблення різноманітних проектів для вирішення конкретних завдань державного управління. Включає в себе етапи усвідомлення і формулювання практичної проблемної ситуації пов'язаної з необхідністю задоволення соціальної потреби, що виникає; збирання інформації та вивчення накопиченого досвіду реалізації й аналогічних проектів; визначення доцільності проекту, формування його концепції; формулювання завдання для проектування, прийняття рішення щодо реалізації проекту; формування команди проектувальників, втілення проекту в життя [8 с.594].

«Управління державними проектами», визначає О.Копитько, має забезпечувати оцінювання суспільної корисності проектів, управління фінансуванням проектів з диференційованих джерел з урахуванням специфіки використання бюджетних коштів, моніторинг й оцінювання релевантності проектів стратегічним цілям соціально-економічного розвитку суспільства та визначенню за рівнем пріоритетності національних проектів [9 с.343].

Вважаємо за доцільне привести визначення терміну «проект» та «інвестиційний проект». В енциклопедичному словнику з державного управління В.Діуліна визначає наступне: «Проект (англ. *project*) - прототип, задум, ідея, образ, утілені у форму опису, обґрунтувань, розрахунків, креслень, що розкривають сутність задуму й можливість його практичної реалізації. Створення проектів вимагає, по-перше, знання об'єкта проектування і знання щодо призначення й функціонування сфери діяльності, до якої входять об'єкти, що перетворюються; по-друге, знання методик й понятійних засобів проектування як специфічної діяльності. Гіпотетичне перетворення об'єкта пов'язане не тільки з теоретичним описом, але й з урахуванням можливості практичного приведення сутності об'єкта до того вигляду, який задано у проекті.

Бажане зображення об'єкта розглядається як проект лише у разі, коли воно реалізується у вигляді об'єкта або може бути з часом реалізоване. Оцінювання проекту з погляду майбутньої реалізованості

вимагає від об'єкта наявності властивостей, які піддаються безпосередньому впливу перетворювача, що фіксується в проекті.

Розуміння проекту як одного з результатів методологічної роботи, якою охоплюються пізнавальна, практична й організаційно-управлінська діяльність, розповсюджує принципи проектування на наукове дослідження, у тому числі у галузі державного управління, що приводить до зміни типу об'єктів, якими оперує ця наука й зміни структури наукового пізнання. Підгрунтя, що визначає вибір напрямку перетворень (або ідеал) у державному управлінні, має співвідноситися з широким контекстом всієї складної державної системи» [8 ст.594].

В ході еволюції Енциклопедія державного управління замість вище приведеного визначення «проекту» доповнилась вдалим, на нашу думку, трактуванням терміну «інвестиційний проект», приведеним Є.Капінус: «інвестиційний проект - вкладення матеріальних, фінансових, людських та інтелектуальних ресурсів в будь-яку справу з метою отримання запланованого результату у визначений термін. Будь-який інвестиційний проект базується на інвестиціях. Форма та зміст інвестиційного проекту можуть бути найрізноманітнішими – від плану будівництва нового підприємства до оцінки доцільності придбання нерухомого майна.

Інвестиційний проект – це обмежена за часом цілеспрямована зміна системи зі встановленими вимогами по якості результатів, можливими межами витрат коштів та ресурсів і специфічною організацією з його розробки та реалізації.

Інвестиційний проект за своєю суттю є програмою вирішення економічної проблеми, вкладення коштів у яку приводить до їх віддачі (отримання доходу, прибутку, соціальних ефектів) після проходження певного строку з початку здійснення проекту, вкладення коштів у нього.

Отже, інвестиційний проект має дві визначальні ознаки: необхідність значних вкладень у проект і наявність проміжку часу між початком інвестування, вкладення коштів та моментом отримання віддачі від них» [9, с.282].

З огляду на приведені визначення, можемо зробити висновок, що національний проект у сучасному розумінні є інвестиційним проектом державного масштабу. Адже його ресурсним забезпеченням є значні інтелектуальні та інвестиційні ресурси різного походження, він забезпечує економічний та соціальний ефект, потребує певного часу для його реалізації.

В підтвердження, знаходимо визнання національного проекту саме інвестиційним в Концепції Державної цільової економічної програми розвитку інвестиційної діяльності на 2011-2015 роки. Концепція визначає, що з метою подолання негативних чинників економічного розвитку та проблем низької інвестиційної активності необхідно створити умови для переходу до інвестиційно-інноваційної моделі розвитку економіки, що передбачає розбудову системи державного управління за визначеними напрямками, серед яких, безпосередньо НП стосуються наступні:

- удосконалення методології розроблення, оцінювання та відбору інвестиційних проектів, а також визначення принципів та механізмів державного інвестування для реалізації проектів, які потребують державної фінансової підтримки;

- розроблення чітких критеріїв відбору інвестиційних проектів, які потребують державного інвестування або державної фінансової підтримки, з урахуванням особливостей галузей економіки;

- визначення як пріоритетних для надання державної фінансової підтримки інвестиційних проектів, спрямованих на розвиток експортоорієнтованого та імпортозамінного виробництва, високотехнологічної конкурентоспроможної продукції, розвиток інфраструктурних і базових секторів економіки, об'єктів електроенергетики, які виробляють електричну енергію з використанням альтернативних джерел енергії;

- забезпечення розвитку системи прямих державних інвестицій, зокрема на умовах спільного фінансування;

- забезпечення прозорості процесу державної фінансової підтримки інвестиційних проектів, спрямованих на розв'язання пріоритетних завдань соціально-економічної політики держави, а також запровадження механізму оцінки результатів державного інвестування;

- здійснення контролю за ефективним використанням бюджетних коштів, наданих для реалізації інвестиційних проектів;

- запровадження державного моніторингу інвестиційної діяльності та визначення функцій і встановлення відповідальності державних органів і установ, уповноважених реалізувати державну політику у цій сфері;

- забезпечення підвищення ефективності та посилення прозорості функціонування механізмів державно-приватного партнерства (концесії, спільна діяльність, угоди про розподіл продукції тощо) [10].

На практиці, дійсно, переважна більшість НП реалізуються у партнерстві з приватними компаніями або за рахунок приватних інвестицій та передбачають поворотний механізм використання бюджетних ресурсів. В окремих випадках можуть надаватися державні гарантії для реалізації НП, але лише за умови реалізації їх на прибутковій основі. Отже, національне проектування має всі ознаки застосування механізму публічно-приватного партнерства (ППП). Виникає необхідність співставлення понять «інвестиційна діяльність» та «публічно-приватне партнерство». Відповідно до законодавства України «інвестиціями є всі види майнових та інтелектуальних цінностей, що вкладаються в об'єкти підприємницької та інших видів діяльності, в результаті якої створюється прибуток (доход) або досягається соціальний ефект. ... Інвестиції у відтворення основних фондів і на приріст матеріально-виробничих запасів здійснюються у формі капітальних вкладень. Інвестиційною діяльністю є сукупність практичних дій громадян, юридичних осіб і держави щодо реалізації інвестицій» [11].

Публічно-приватне партнерство в Україні, є новим інструментом в державному управлінні, функціонування якого, на жаль, не налагоджене, потребує формування реального підґрунтя його впровадження, нормативних доопрацювань, навіть в частині визначення цього поняття, яке в нас звучить як державно-приватне партнерство, тим самим звужуючи розуміння цього терміну [12].

Міжнародна практика свідчить, що сутністю цього явища є встановлення довгострокових стратегічних відносин у реалізації суспільно значимих проектів між приватним сектором та публічною владою, яка уособлює собою як центральні органи виконавчої влади, так і органи місцевого самоврядування [13, с.3].

НІСД відводить ППП не останню роль у реалізації НП, визначаючи, що джерелом ресурсів для реалізації НП має бути поєднання безпосереднього витрачання бюджетних коштів та залучення коштів приватних вітчизняних та іноземних інвесторів на підґрунті відповідної заохочувальної та інформаційно-методичної політики держави, а також ймовірно залучення коштів міжнародних організацій, призначених на підтримку структурних реформ в Україні [4 с.37].

Саме відлагоджену систему ресурсного забезпечення Л.Кушнір визначає ключовою в успішній реалізації НП, акцентуючи увагу на економічно вигідному залученні добровільних інвестицій, з чим можна погодитися, враховуючи обмеженість бюджетних коштів та реформування системи державного управління у відповідності з вимогами ринкової економіки [14 с.347]

На нашу думку, ППП має стати дієвим механізмом ресурсного забезпечення НП, що передбачає залучення інвестиційного та інтелектуального капіталу приватного бізнесу на взаємовигідних умовах для ефективнішої реалізації стратегічної політики влади з метою забезпечення сталого розвитку. Головною передумовою функціонування даного механізму є забезпечення сприятливого інвестиційного клімату в державі. Роль інституту держави як інвестора не варто применшувати, адже фінансове забезпечення НП бюджетним коштом є ключовим у реалізації проектів соціального спрямування.

Серед очікуваних ефектів від реалізації НП, ми виділяємо наступні: (табл.2)

*Висновки та перспективи подальших досліджень.* Узагальнимо деякі очевидні результати, що слідують з аналізу теоретичних положень і фактів практичної реалізації НП:

- вектори дії визначених національних проектів та стратегічних планових документів держави (Програми економічних реформ на 2010-2014 роки, Концепції Державної цільової економічної програми розвитку інвестиційної діяльності на 2011-2015 роки) співпадають. Проте, державне управління НП має враховувати специфіку даного інституту та визначати його місце серед інших планових документів держави;



## Переваги впровадження НП

Існуючий стан речей	Можливості національних проектів
<b>Стратегічний підхід до розвитку ключових галузей національного господарства</b>	
Формально визначені програмними документами держави пріоритетні галузі, що насправді не зазнають очікуваного росту за результатами виконання чергових державних програм розвитку	Почергове визнання пріоритетності ключових галузей державного управління з винесенням їх на національний рівень та розробленням реальних механізмів розвитку у вигляді національних проектів
<b>Впровадження НТП в пріоритетні галузі національного господарства</b>	
Фізична та моральна зношеність основних фондів	Технічна модернізація та впровадження інновацій
<b>Державні соціальні стандарти</b>	
Визначені, здебільшого, лише формально. Держава не спроможна самостійно забезпечувати соціальні галузі належним чином	Можливість реального впровадження, підтримуючи такі галузі як охорона здоров'я, освіта
<b>Механізм фінансування пріоритетних галузей національного господарства</b>	
Фінансування одностороннє, джерелом фінансування є державний та місцеві бюджети, інститут ППП існує формально	Залучення інвестицій, практична реалізація механізму державно-приватного партнерства, концесій, підтримка бюджетними коштами на умовах повернення
<b>Економічна ефективність</b>	
Низька ефективність використання бюджетних коштів через розпорошеність бюджетних програм та відсутність дієвого механізму контролю	Проектний підхід передбачає чітку позицію кожного учасника проекту з визначеними ставками доходу та ризиками
<b>Національна ідея</b>	
Національна ідея не позиціонується як визначальний чинник участі громадян в управлінні державою	Термін «національний проект» має додатковий соціальний ефект, а саме: спонукає громадян до спільних дій, згуртованості, відчуття єдності заради спільної мети

*Висновки та перспективи подальших досліджень.* Узагальнимо деякі очевидні результати, що слідують з аналізу теоретичних положень і фактів практичної реалізації НП:

- вектори дії визначених національних проектів та стратегічних планових документів держави (Програми економічних реформ на 2010-2014 роки, Концепції Державної цільової економічної програми розвитку інвестиційної діяльності на 2011-2015 роки) співпадають. Проте, державне управління НП має враховувати специфіку даного інституту та визначати його місце серед інших планових документів держави;

- дієвість інструменту НП залежить від проведення ефективної інвестиційної політики, що полягає у створенні сприятливих умов для залучення інвестицій на мікро- та макрорівні, інноваційного змісту НП, відпрацьованого нормативно-правового забезпечення, популяризації серед громадськості;

- ППП має стати ключовим механізмом ресурсного забезпечення НП, що передбачає залучення інвестиційного та інтелектуального капіталу приватного бізнесу на взаємовигідних умовах для ефективнішої реалізації стратегічної політики влади з метою забезпечення сталого розвитку.

Таким чином, функціонування нового інституту з назвою «національний проект» забезпечить зростання стратегічно важливих галузей держави. Управління пріоритетними інвестиційними проектами, яким за ступенем важливості присвоєно статус «національних», потребує розроблення та впровадження дієвого механізму державного управління, ґрунтованого на принципах менеджменту з урахуванням соціальної складової інституту національного проектування. НП мають стати інтегрованим елементом стратегічної інвестиційної політики держави.

*Використані джерела інформації:*

1. Указ Президента України «Про заходи щодо визначення і реалізації проектів із пріоритетних напрямів соціально-економічного та культурного розвитку» №895/2010 від 8 вересня 2010 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/895/2010>
2. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про проекти із пріоритетних напрямів соціально-економічного та культурного розвитку (національні проекти)» № 1255 від 8 грудня 2010 р. зі змінами [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1255-2010-%D0%BF>
3. Указ Президента України «Про Державне агентство з інвестицій та управління національними проектами України», № 583/2011 від 12 грудня 2011 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/583/2011>
4. Національні проекти для України - К.: НІСД, 2010. - 37с.
5. Проект Закону України «Про національні проекти» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb\\_n/webproc4\\_1?pf3511=42205](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb_n/webproc4_1?pf3511=42205)
6. Програма економічних реформ на 2010-2014 роки "Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна влада» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.president.gov.ua/docs/Programa\\_reform\\_FINAL\\_1.pdf](http://www.president.gov.ua/docs/Programa_reform_FINAL_1.pdf)
7. Постанова Кабінету Міністрів України від 8 грудня 2010 року №1256 «Про затвердження переліку проектів із пріоритетних напрямів соціально-економічного

- та культурного розвитку (національні проекти)» зі змінами [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1256-2010-%D0%BF>
8. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад.: Ю.П.Сурмін, В.Д.Бакуменко, А.М.Михненко та ін.; за ред. Ю.В.Ковбасюка, В.П.Трощинського, Ю.П.Сурміна. – К.: НАДУ, 2010. – 820 с.
  9. Енциклопедія державного управління у восьми томах. Том 2: методологія державного управління. Том 4: галузеве управління / наук.-ред. колегія : Ю.П. Сурмін (співголова), П.І. Надолішній (співголова) та ін. – 2011.
  10. Розпорядження КМУ від 29 вересня 2010 р. N 1900-р «Про схвалення концепції Державної цільової економічної програми розвитку інвестиційної діяльності на 2011-2015» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1900-2010-%D1%80>
  11. Закон України від 18 вересня 1991 р. № 1560-XII «Про інвестиційну діяльність» [Електронний ресурс]. – Доступно з: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=1560-12>
  12. Закон України «Про державно-приватне партнерство » від 01.07.2010 № 2404-VI із змінами. [Електронний ресурс]. – Доступно з: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/2404-17>
  13. І.В.Запатріна. Публічно-приватне партнерство в Україні: перспективи застосування для реалізації інфраструктурних проектів і надання публічних послуг. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/ep/2010\\_4/4\\_Zapatrina.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/ep/2010_4/4_Zapatrina.pdf).
  14. Л.Кушнір. Національні проекти України: проблеми їх інституціонального та ресурсного забезпечення. Збірник наукових праць Кіровоградського національного технічного університету, за заг. ред. Л.М.Фільштейна №21, 2012 р.

*Рецензент: Борисевич С.О., д.іст.н., професор.*

**УДК 353:364.35**

**Величко Л.А.,**  
здобувач Академії муніципального управління

## **АДАПТАЦІЯ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ПЕНСІЙНОГО СТРАХУВАННЯ**

*Стаття присвячена визначенню напрямів використання позитивного досвіду іноземних держав в Україні щодо сильних і слабких сторін пенсійних систем. На основі проаналізованого досвіду впровадження пенсійних реформ в Казахстані та Швейцарії розроблені рекомендації щодо здійснення певних організаційно-правових заходів, при запровадженні обов'язкової накопичувальної системи пенсійного страхування, для уникнення подібних помилок в Україні та пропозиції щодо використання позитивного досвіду.*

*Статья посвящена определению направлений использования позитивного опыта иностранных государств в Украине относительно сильных и слабых сторон пенсионных систем. На основе проанализированного опыта внедрения пенсионных реформ в Казахстане и Швейцарии разработаны рекомендации по осуществлению определенных организационно-правовых мер, при введены обязательной накопительной*