

УДК 351.82

Н. В. Міокова,
аспірант кафедри економічної політики,
Національна академія державного управління при Президентові України

ОСНОВНІ АСПЕКТИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ПАРТНЕРСТВА З МІЖНАРОДНИМИ ФІНАНСОВИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ

У статті розглянуто державна політика партнерства України з міжнародними фінансовими організаціями у сфері впровадження інвестиційних проектів. Аналізуються основні аспекти підвищення ефективності державної політики співробітництва з міжнародними фінансовими організаціями.

In the article considered public policy of collaboration of Ukraine with the International Finance Organization in the field of introduction of investment projects. The basic aspects of increase of efficiency of public policy of collaboration with the International Finance Organization are analysed.

ВСТУП

Сьогодні в умовах обмеженого доступу до фінансових ресурсів на світових фінансових ринках ресурси міжнародних фінансових організацій (МФО) є практично безальтернативним джерелом фінансування пріоритетних інвестиційних проектів. Тому уряду слід проводити системну роботу щодо активізації співробітництва з міжнародними фінансовими організаціями для збільшення та оптимізації фінансування пріоритетних напрямів розвитку національної економіки.

У сучасній системі міжнародних відносин ресурси міжнародних фінансових організацій, за умови їх ефективного використання, є важливим джерелом ресурсного забезпечення реалізації пріоритетних проектів та завдань соціального та економічного розвитку, інструментом інституційних перетворень та міжнародної інтеграції.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Теоретичні та методичні аспекти розвитку співробітництва з ЄБРР розглядаються в працях Ю. Ковбасюка, В. Колосовой, В. Єременка, О. Пивоварського, В. Хорошковського та інших.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Мета статті — розглянути основні напрями державної політики співробітництва України з міжнародними фінансовими організаціями та проаналізувати механізми підвищення ефективності державної політики партнерства з міжнародними фінансовими організаціями.

За період співробітництва з міжнародними фінансовими організаціями за 1992—2012 рр. важливість партнерства зросла і в подальшому буде поступово зростати. Світовий банк, Міжнародний валютний фонд та європейські установи (Європейський банк реконструкції та розвитку і Європейський інвестиційний банк) стали

головними джерелами допомоги України та підтримують реформи на багатьох напрямках.

РЕЗУЛЬТАТИ

Водночас існують певні проблеми реалізації державної політики партнерства з міжнародними фінансовими організаціями. По-перше, недосконале стратегічне планування програм щодо залучення фінансової допомоги МФО. По-друге, найслабкіший стан виконання портфелю інвестиційних проектів. Потретьє, і це ще більшою мірою впливає на ефективність упровадження проектів, недостатньо якісна діяльність державних інститутів, відповідальних за реалізацію та координацію проектів МФО в Україні.

Варто зазначити, що кредитні угоди про надання позики, які заключаються між МФО та Україною мають певні фінансові наслідки або накладають відповідні фінансові зобов'язання держави перед міжнародними фінансовими організаціями. Водночас координатор проекту — заступник керівника відповідального виконавця, який уповноважений забезпечувати організацію, нагляд і контроль за роботою з підготовки та реалізації проекту, підписувати документи, пов'язані з підготовкою та реалізацією проекту, відповідно до Порядку ініціювання, підготовки та реалізації проектів економічного і соціального розвитку України, що підтримуються міжнародними фінансовими організаціями, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 26 листопада 2008 р. № 1027 несе персональну відповідальність за підготовку та реалізацію проекту.

Однак, практичний досвід показує, що у зв'язку з частими змінами координаторів проектів, в ході реалізації інвестиційних проектів спостерігаються суттєві затримки і, як наслідок, отримані гроші можуть лише збільшити зовнішній борг держави та залишити невирішеними проблеми, заради яких, власне, і бралися кредитні ресурси. На наш погляд, вирішенням цієї

проблеми має бути поширення відповідальності або суттєве вдосконалення діяльності групи впровадження проекту, яка формується на початку підготовки проекту і, як правило, її склад залишається незмінними впродовж реалізації інвестиційного проекту. Крім того, персональну відповідальність має нести виконавчий директор проекту, який повинен забезпечувати здійснення заходів з підготовки та реалізації проекту гідно з договором України з МФО, договором між МФО і бенефіціаром, договором між Мінфіном і бенефіціаром та відповідальним виконавцем.

Крім того, протягом десятиріччя Мінекономрозвитку як координатор роботи, пов'язаної з ініціюванням, підготовкою та реалізацією проектів економічного і соціального розвитку України, що підтримуються міжнародними фінансовими організаціями, не розробило жодних методологічних рекомендацій для впроваджувальних установ щодо забезпечення належної якості управління інвестиційними проектами на стадії підготовки та реалізації, що призвело до подовження термінів реалізації проектів або скасування Світовим банком проблемних інвестиційних проектів. Як наслідок, Україна має негативний міжнародний імідж країни-позичальника та зростання зовнішнього державного боргу за обслуговування та повернення кредитів міжнародних фінансових організацій.

Втім, чіткої інформації про таку неуспішну частину співробітництва між МФО та урядом, а також системний аналіз причин, які призвели до невтішних наслідків, знайти в офіційних джерелах неможливо. Це пояснюється відсутністю інституційної пам'яті стосовно підготовки та реалізації інвестиційних проектів міжнародних фінансових організацій.

Слід сказати, що Мінекономрозвитку у 2007 р. намагалося створити систему ефективного моніторингу, управління ризиками, їх раннього попередження та реагування на всіх етапах життєвого циклу проектів на основі впровадження за кошти МФО автоматизованої бази даних в міністерстві. Так, у 2011 р. тривали роботи щодо повторного запровадження автоматизованої бази, на жаль, фахівцям Мінекономрозвитку не вдалося перейти на автоматизовану звітність, зокрема належним чином відпрацювати форми звітності та правові аспекти функціонування бази.

Внаслідок цього, на наш погляд, серед невіршених проблем системного характеру для всіх спільних з МФО проектів залишаються такі, як невідповідність сучасним вимогам рівня професіоналізму осіб, що відповідають за підготовку і реалізацію проектів, бездіяльність Мінекономрозвитку як координатора співробітництва з МФО, відсутність інституційної пам'яті по проектах при зміні відповідальних співробітників органів виконавчої влади, низький рівень інституціональних можливостей учасників проектів у питаннях ініціювання, підготовки, реалізації та моніторингу проектів, відсутність взаємодії між гілками влади з питань залучення та використання позик МФО.

У зв'язку з цим державна політика співробітництва з міжнародними фінансовими організаціями потребує вдосконалення з метою зміцнення потенціалу впроваджувальних та координаційних установ для поліпшення стану виконання кредитного портфеля шляхом

оптимізації роботи Мінекономрозвитку або передачі його повноважень до новоствореної структури — Державного агентства із взаємодії з МФО та іноземними інвесторами (Агентство).

Разом з цим, Міністерство фінансів проводить державну політику співробітництва з МФО за такими важливими напрямками: здійснює аналіз можливих напрямів використання допомоги (кредитних коштів, консультаційної допомоги), яка надається МВФ країнам-членам, бере участь у роботі з підготовки (перегляду) програм МВФ, які запроваджені або плануються до запровадження в Україні, у здійсненні моніторингу та контролю за їх реалізацією, забезпечує отримання коштів від МВФ з метою проведення фінансових операцій за програмами МВФ, забезпечує підготовку матеріалів та бере участь у проведенні переговорів, нарад, зборів та інших заходів з питань співробітництва України з МВФ та іншими міжнародними організаціями та їх місіями, аналізує пропозиції МФО та центральних органів виконавчої влади щодо ініціювання інвестиційних проектів МФО, здійснює заходи щодо підготовки та реалізації спільних із МФО системних, інвестиційних та інституційних проектів, а також проектів, відповідальним виконавцем яких визначено міністерство, здійснює моніторинг реалізації проектів, аналіз виконання учасниками проектів умов договорів (контрактів) та укладання відповідних актів приймання виконаних ними робіт, надання послуг, поставлених товарів.

Крім того, Міністерство фінансів України бере участь у розробленні фінансових механізмів реалізації проектів МФО в Україні, зокрема у визначенні умов залучення фінансових ресурсів, їх використання та повернення підприємствами та організаціями — учасниками проектів; здійснює контроль за цільовим використанням бенефіціарами кредитних коштів (кредитів), наданих МФО; здійснює оперативний облік надходження та використання в межах проектів фінансових ресурсів, а також їх надходження, використання, обслуговування та повернення підприємствами та організаціями-учасниками проектів, облік інших грошових потоків у межах проектів МФО; здійснює аналіз фінансових інструментів та фінансових механізмів з метою їх використання при залученні кредитних ресурсів та технічної допомоги та співпрацює з МФО з питань проведення ними досліджень секторів економіки України; бере участь у підготовці до проведення зборів МФО (МВФ, Світового банку, ЄБРР, ЧБТР та ін.) та міжнародних форумів (семінарів) та організовує проведення аудиту проектів та надає аудиторські та інші необхідні звіти МФО; проводить перевірку платіжних та супровідних документів на відповідність вимогам МФО та чинного законодавства України та підготовку зазначених документів для затвердження керівництвом Міністерства.

Все сказане дає змогу зробити висновок, що Міністерство фінансів України є дієвим механізмом розвитку співробітництва з міжнародними організаціями, та існують підстави щодо можливості розширення його повноважень в майбутньому.

Разом з цим, засади співробітництва України з міжнародними фінансовими організаціями мають бути вдосконаленими в рамках запровадження нових процедур підготовки та реалізації проектів економічного

Таблиця 1. Матриця управління результатами впровадження і їх оцінки

	Моніторинг результатів впровадження	Самеоцінка	Поліпшена оцінка
Метод	Встановлення завдань і показників використання результатів у діяльності уряду стосовно виконання СПМФО (Підготовка звіту про результати виконання СПМФО)	Надає список проектів, які підлягають огляду, та інформацію про те, які проекти впроваджуються належним чином, які досягли успіхів тощо	Застосовує метод наукової оцінки до аналізу у кожного проекту, виявляє проблему і надає альтернативу (Підготовка звіту про оцінку)
Основний відповідальний орган	Центральні органи виконавчої влади	Центральні органи виконавчої влади	Центральні органи виконавчої влади (відповідальні за результати впровадження)
Прийнятний проект	Усі сфери діяльності та програми	Більшість програм (20 – 30 %)	Індивідуальні програми та проекти
Переваги	Можна отримати звіт про загальний прогрес, але є недостатньою інформація щодо окремих проектів	Поєднання моніторингу результатів впровадження та оцінки програми	Може дати деталізовану інформацію про окремі проекти, однак внаслідок надмірних витрат часу і коштів цей метод не придатний для всіх проектів
Застосування	Використовується в управлінні державними заповненими в рамках впровадження СПМФО	Використовується для поліпшення впровадження проектів та надання (довідкового) матеріалу для формування кредитного портфеля проектів	Використовується для поліпшення впровадження окремих проектів

і соціального розвитку України. При цьому політика України щодо співробітництва з міжнародними фінансовими організаціями, що викладена в державних програмах, має бути значно посилена.

Таким чином, ми пропонуємо запровадити реалістичні механізми управління державними інвестиціями, а саме: вдосконалення стратегічного планування та державного контролю, поліпшення портфеля інвестиційних проектів шляхом запровадження оцінки проектів на основі попередніх техніко-економічних обґрунтувань (ПТЕО), посилення інституційної спроможності державних інститутів, відповідальних за реалізацію та координацію проектів спільних з міжнародними фінансовими організаціями.

Комплексна стратегія розвитку повинна визначати підхід, що допомагає країнам більш ефективно управляти економікою. У рамках підходу підкреслюється взаємозалежність усіх аспектів розвитку — соціального, структурного, людського, управлінського, екологічного, економічного й фінансового — і формуються: 1) цілісна довгострокова стратегія; 2) країна в ролі лідера при розробці стратегії; 3) міцні партнерські відносини між урядами, донорами, громадянським суспільством, приватним сектором й іншими зацікавленими в розвитку учасниками; 4) транспарентна зосередженість на результатах розвитку для забезпечення більшого практичного успіху в економіці.

Стратегія розвитку, по суті, має являти собою процес або механізм, а не їздатні шаблони, якими сьогодні користується уряд, зокрема Стратегічні напрями та завдання щодо залучення міжнародної технічної допомоги і співробітництва з міжнародними фінансовими організаціями на 2009—2012 р. та Концепція планування, залучення, ефективного використання та моніторингу

міжнародної технічної допомоги і співробітництва з міжнародними фінансовими організаціями, яку затверджено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 20 жовтня 2011 р. № 1075-р.

Комплексна стратегія розвитку — це новий спосіб ведення операцій, інструмент досягнення більш високої ефективності в процесах розвитку в сучасному світі.

Засади співробітництва з МФО мають визначати цілі та напрями співробітництва України з МФО в розрізі конкретних проектів, оскільки практичним втіленням підтримки курсу України на здійснення економічних реформ є допомога, що надається МФО у вигляді кредитів та позик, які використовуються для реалізації пріоритетних проектів соціального й

економічного розвитку. Реалізація засад співробітництва України з МФО також має бути узгоджена з відповідними стратегіями допомоги цих організацій Україні.

Особливість нових стратегій має полягати в їх прагматичному характері, спрямованому на підтримку економічних та структурних реформ у найважливіших секторах на пошук і реалізацію нових інвестиційних можливостей в Україні. Реформи в Україні мають розглядатися в контексті загальносвітових тенденцій у розвитку трансформаційних процесів. Стратегії мають передбачати, що за умови подальшого покращення інвестиційного клімату в країні та досягнення конкретних результатів структурних реформ, МФО будуть у змозі значно збільшити щорічні обсяги фінансування проектів.

Таким чином, ми вважаємо за доцільне розробити концептуально новий підхід до розробки проекту Стратегії співробітництва з міжнародними фінансовими організаціями на 2012—2016 рр. (СПМФО) з урахуванням наступних рекомендацій. При цьому особливу увагу потрібно приділити механізмам управління впровадженням СПМФО. Автором було розроблено матрицю впровадження СПМФО, за допомогою якої державна влада буде здійснювати моніторинг результатів впровадження СПМФО, що підвищить рівень відповідальності осіб, які пов'язані з реалізацією стратегії.

З метою належного управління та контролю впровадження СПМФО ми пропонуємо щорічно на засіданні Кабінету Міністрів України заслуховувати Звіт про хід виконання СПМФО у формі матриці результатів, яка має бути визначена у пункті СПМФО “Управління впровадженням Стратегії партнерства з МФО”. Так, матриця результатів, що додається до проекту СПМФО,

відображає, насамперед, портфель проектів на стадії реалізації та кредитні операції, запропоновані на наступні два роки (див. табл. 1).

На наш погляд, матриця результатів, моніторинг і оцінка на основі результатів нададуть можливість оцінити внесок міжнародних фінансових організацій у реформування секторів економіки. Водночас матриця результатів має посилити відповідальність впроваджувальних установ за ефективне використання кредитної допомоги МФО. Матриця результатів відображає довгострокові цілі Уряду України, спрямовані на розвиток, у сферах, до діяльності в яких залучаються міжнародні фінансові організації. Однак процес встановлення прямої залежності між програмою підтримки міжнародних фінансових організацій та результатами у попередній СПМФО є складним. До того ж не для всіх проектів здійснювався моніторинг показників на основі результатів, що, своєю чергою, ускладнювало оцінку та проміжного коригування в процесі впровадження проектів. Отож, у нашому проекті СПМФО забезпечуватиметься реалістичність, тобто належна прив'язка і простота моніторингу результатів, на які може впливати уряд.

Реалізація Стратегії з урахуванням прагматичного планування фінансової допомоги та запропонованого механізму управління та контролю портфеля інвестиційних проектів дозволить вирішити проблеми, пов'язані з недоліками державного управління інвестиціями та поліпшити стан виконання кредитного портфеля, що створить передумови для сталого зростання економіки України та підвищення якості життя населення.

Побудова ефективного механізму взаємодії України з міжнародними фінансовими організаціями припускає наявність інституціональної основи державного регулювання у формі організаційної системи установ, покликаних на вищому державному рівні сформувати взаємовідносини органів виконавчої влади з МФО. Зважаючи на поставлені Президентом України перед урядом завдання із залучення в країну іноземних інвестицій, видається, що особливу увагу при формуванні національної інвестиційної політики слід приділити вдосконаленню взаємовідносин передусім з інвесторами, представленими МФО. Це зумовлено їх роллю в створенні сприятливого інвестиційного образу країни як кредитоспроможного позичальника, а також їх фінансовими і управлінськими ресурсами, досвідом реалізації інвестиційних проектів із залученням на правах співфінансування інших кредитних державних і приватних установ країн-донорів.

У зв'язку з цим у рамках комплексної програми залучення в країну інвестицій доцільна модифікація інституціональної організації органів державного управління і створення Державного агентства із взаємодії з міжнародними фінансовими організаціями і іноземними інвесторами, наділивши його функціями по координації співпраці державних установ, бенефіціарів з міжнародними інститутами.

Ключовим аспектом діяльності Агентства є створення комплексної організаційної системи по роботі з інвестиційними проектами, яка повинна включати усі складові, починаючи з акумуляції проектних пропозицій національних підприємств будь-якої форми власності,

зацікавлених в залученні іноземних інвестицій, з подальшою їх обробкою, експертизою спроможності, підготовкою та моніторингу реалізації проектів. Одним з методів підвищення результативності проектів, що реалізуються за участю МФО, має стати передача функцій по імплементації проектів від груп управління проектами (ГУП) до Агентства за наявності належної інституціональної бази у Агенства, підготовлених фахівців і устаткування.

Аналіз проектів, реалізованих в Україні, показав, що при здійсненні інвестиційних проектів міжнародних фінансових організацій неефективно витрачалися позикові кошти, внаслідок того, що при здійсненні кожного нового проекту значні фінансові ресурси спрямовувалися на підготовку співробітників ГУП, зокрема їх навчання, мовний тренінг, купівлю устаткування, автотранспорту, меблів і ремонт приміщень. Важливо відмітити, що неефективне витрачання позикових ресурсів підкріплюється багаторазовим повторенням такого механізму організації департаментів. Після закінчення кожного інвестиційного проекту придбане устаткування передається зацікавленим установам безоплатно. При цьому держава витрачає значні бюджетні і кредитні ресурси на його закупівлю при кожному наступному інвестиційному проекті. Водночас оплата праці залучених спеціалістів ГУП здійснюється за рахунок кредитних коштів проекту та не залежить від його результативності та терміну реалізації. У зв'язку з цим ГУП зацікавлені у продовженні терміну реалізації проекту для отримання відповідної фінансової винагороди на тривалий час.

Таким чином, бездіяльність ГУП негативно впливає на міжнародний імідж України та створює додаткове навантаження на державний бюджет, за рахунок якого сплачується комісія за резервування кредитних коштів незалежно від їх фактичного використання. Слід зазначити, що тільки за останні три роки по 13 інвестиційним проектам сплачено 66 млн грн. із державного бюджету за резервування кредитних ресурсів, які фактично не використовувались. Зокрема, 29 млн грн. сплачено за резервування коштів на фінансування Проекту будівництва високовольтної повітряної лінії 750 кВ Рівненська АЕС — Київська.

Водночас Агентство з отриманням згаданих функцій зможе ефективно взаємодіяти з МФО та іншими донорами у сфері акумуляції і розподілу технічної допомоги. Так, Агентство має розробити напрями розвитку Національної програми технічного сприяння, визначити пріоритети для технічної допомоги, брати участь в розробці нормативних актів відносно залучення технічної допомоги. Найважливішим аспектом діяльності Агентства повинна стати координація стратегічної діяльності міністерств, державних комітетів і інших центральних органів виконавчої влади для розвитку державної політики в рамках залучення технічної допомоги. Найважливіша увага у рамках діяльності Агентства має бути приділена координації технічної допомоги ЄС у рамках програми ТАСИС внаслідок того, що вона пов'язана з програмами МВФ, Світового банку, ЄБРР, Програмою розвитку ООН, Організацією економічного співробітництва і розвитку.

Розглянемо пропозиції автора щодо поліпшення стану портфеля інвестиційних проектів шляхом вдоскона-

лення методологічної бази підготовки проектів з метою досягнення цілей, дотримання графіків та визначених бюджетів у процесі їх реалізації. Зокрема, ми пропонуємо запровадити ефективну оцінку інвестиційних проектів на основі попередніх техніко-економічних обґрунтувань, яка має поліпшити стан підготовки інвестиційних проектів спільних з МФО.

Автором запропоновано визначення нового терміна “попереднє техніко-економічне обґрунтування”. Попереднє техніко-економічне обґрунтування — це стисла оцінка інвестиційного проекту, на основі якої ухвалюється рішення про доцільність впровадження проекту. Отже, термін “попереднє техніко-економічне обґрунтування” має два значення: не остаточне, таке, що передує (деталізованому) техніко-економічному обґрунтуванню, яке здійснюється відповідно до Порядку ініціювання, підготовки та реалізації проектів економічного і соціального розвитку України, що підтримуються міжнародними фінансовими організаціями, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 26 листопада 2008 р. № 1027.

Слід сказати, що для посилення об’єктивності оцінки і забезпечення наступності між інвестиційними проектами Агентство має розробити стандартні інструкції та посібники з оцінювання. Зокрема, інструкції та посібники з оцінювання інвестиційних проектів, які повинні охоплювати такі сектори: автошляхи, залізниці, порти, аеропорти, системи водопостачання, об’єкти державної власності та інвестиції у науковій розробленні. Ці інструкції та посібники заохочують до використання тих самих або подібних баз даних для різних проектів у одному секторі. Робота над стандартними інструкціями та посібниками має спонукати також до розроблення методологій оцінювання у майбутньому.

ВИСНОВКИ

Автор вважає, що механізм взаємодії між Мінекономрозвитку — координатором співробітництва з МФО, і Мінфіном — фінансовим агентом держави, з одного боку, та органами виконавчої влади — відповідальними виконавцями проектів і бенефіціарами — з іншого, потребує суттєвого вдосконалення. За результатами аналізу функцій Мінекономрозвитку та Мінфіну, ми дійшли висновку, що Мінекономрозвитку дублює основні функції Мінфіну щодо залучення та моніторингу кредитних ресурсів. У зв’язку з цим пропонуємо повернути у склад Міністерства фінансів України окремий Департамент співробітництва з МФО з метою передачі основних функцій щодо залучення та моніторингу кредитних ресурсів міжнародних фінансових організацій Мінекономрозвитку до Міністерства фінансів України та Державного агентства із взаємодії з МФО та іноземними інвесторами. Як наслідок, оптимізація чисельності неефективного Департаменту співробітництва з міжнародними фінансовими організаціями та координації міжнародної технічної допомоги у Мінекономрозвитку та удосконалення системи державного управління кредитними ресурсами, а також впровадження дієвого механізму щодо залучення та використання кредитів міжнародних фінансових організацій.

Основними завданнями державної політики у

сфері підвищення ефективності співробітництва з МФО буде удосконалення процедури та методологічної бази підготовки проектів з метою досягнення цілей за допомогою системи ПТЕО, дотримання графіків та визначених бюджетів у процесі їх реалізації. Буде удосконалена система контролю, моніторингу та оцінки ефективності використання фінансових ресурсів МФО, а також впроваджено новий механізм взаємодії з МФО, а саме — Державним агентством із взаємодії з МФО та іноземними інвесторами (нова структура) — координатором співробітництва з МФО, і Мінфіном — фінансовим агентом держави, з одного боку, та органами виконавчої влади — відповідальними виконавцями проектів і бенефіціарами — з іншого. Створення автоматизованої бази даних інформаційного та аналітичного супроводження проектів МФО на всіх стадіях сприятиме проведенню постійного моніторингу виконання проектів, виявленню ризиків.

Важливим стане посилення відповідальності позичальників кредитних коштів МФО за своєчасне та цільове використання кредитних ресурсів МФО шляхом внесення змін до Порядку ініціювання, підготовки та реалізації проектів економічного та соціального розвитку України, що підтримуються міжнародними фінансовими організаціями, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 26.11.2008 № 1027 стосовно посилення персональної відповідальності позичальників. Крім того, з огляду на бездіяльність та витрачання значних кредитних коштів на оплату праці груп упровадження проектів, які супроводжують виконання інвестиційних проектів, ми пропонуємо ліквідувати це невиправдане навантаження на бюджет інвестиційного проекту і розробити механізм управління позиками висококваліфікованими державними службовцями із залученням досвіду міжнародних консультантів на базі технічної допомоги МФО. Це також буде сприяти розвитку професійних здібностей державних службовців, які мають стати потужним кадровим потенціалом у питаннях управління інвестиційними проектами міжнародних фінансових організацій.

Література:

1. Постанова Кабінету Міністрів України від 26 листопада 2008 року № 1027 “Про порядок ініціювання, підготовки та реалізації проектів економічного і соціального розвитку України, що підтримуються міжнародними фінансовими організаціями”. Електронний ресурс. — Режим доступу: www.rada.gov.ua
 2. Електронний ресурс. — Режим доступу: <http://www.worldbank.org>
 3. Довідка щодо проектного портфеля МФО в Україні [Електронний ресурс]: <http://www.me.gov.ua>
 4. Климко Г.Н., Блешмудт П.П. Співробітництво України з міжнародними фінансовими організаціями. / Г.Н. Климко, П.П. Блешмудт // Фінанси України. — 2000. — № 11. — С. 40—43.
 5. Ковбасюк Ю. Фінансові установи європейських інституцій в трансформації економік країн Центрально-Східної Європи / Ю. Ковбасюк // Вісн. УАДУ. — 2001. — № 4. — С. 106—110.
- Стаття надійшла до редакції 14.06.2012 р.