УДК 338.2(477)

Бачевская И.П.,

Национальная академия государственного управления при Президенте Украины; аспирант кафедры государственного управления и менеджмента

Научный руководитель: Карпенко А.В., национальная академия государственного управления при Президенте Украины; доцент кафедры информационной политики и технологий, кандидат наук государственного управления (Украина, г. Киев)

РЕАЛИЗАЦИЯ НАЦИОНАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ: ОПЫТ УКРАИНЫ

В статье проанализированы особенности функционирования института национального проектирования в Украине, раскрыты первые результаты внедрения национальных проектов. Определены преимущества и недостатки управления национальными проектами страны. На основании проведенного анализа предложены четкие рекомендации по совершенствованию управления новым институтом, а также по повышению инвестиционного имиджа страны.

Ключевые слова: национальный проект, приоритетный инвестиционный проект, управление государственными проектами, инвестиционный имидж.

Общемировая тенденция распространения принципов стратегического программирования в государственном управлении в последнее десятилетие нашла отражение в распространении практики национального проектирования во многих странах мира. В Украине необходимость внедрения национальных проектов (НП) обусловлена потребностью в качественных инструментах стратегического планирования, которое обеспечит устойчивое развитие приоритетных отраслей реального сектора экономики.

Национальные проекты в Украине позиционируются как инвестиционные проекты, объединяющие усилия государства, бизнеса и общественности для реализации приоритетных целей и задач. Следовательно, «национальные проекты» как предмет рассмотрения в государственном управлении находятся в общей плоскости с процессами формирования благоприятного инвестиционного климата страны. Это видение наиболее полно воспроизводит классическое представление о бизнес-

проектировании и соответствует мировым стандартам управления нацпроектами. Преимуществом инструмента национального проектирования является обеспечение долгосрочного горизонта планирования и развития социально-экономической системы, в отличие от недейственности обычного инструментария государственного управления, который, будучи эффективным при решении текущих задач, ослабевает в стратегическом измерении [1].

Реализацию проектов разного уровня в разных отраслях и странах исследовали О. Амоша, У. Бернс, И. Бланк, С. Бушуев, В. Геец, И. Запатрина, Е. Капинус, А. Пересада, Л. Федулова и др. Но, поскольку институт национального проектирования обрел свое четкое очертание в государственном управлении Украины и применяется в течение почти трех лет, целью данной статьи является анализ опыта реализации национальных проектов Украины.

Институциональной предпосылкой развития национальных проектов Украины стало создание в 2011 году Государственного агентства по инвестициям и управлению национальными проектами Украины. Госинвестпроект Украины входит в систему органов исполнительной власти, являясь главным органом в системе центральных органов исполнительной власти по обеспечению реализации государственной политики в сфере инвестиционной деятельности и управлению национальными проектами [2].

Поскольку основным источником финансирования национальных проектов предусмотрены инвестиционные ресурсы, в том числе иностранные, отдельное внимание Госинвестпроектом уделяется повышению инвестиционной привлекательности государства.

Украина достаточно неоднородная страна как с точки зрения географических условий, так и в плане социально-экономического развития. Такое географическое и социально-экономическое разнообразие свидетельствует о значительном потенциале областей, поскольку позволяет предложить различные «пакеты» инвестиционных условий, которыми может воспользоваться широкий круг потенциальных инвесторов, ведь каждый инвестор ориентируется на вполне конкретные характеристики территорий, которые для него станут определяющими.

В данном контексте актуальным является разработанный Киевским международным институтом социологии в партнерстве с Институтом экономических исследований и политических консультаций по заказу Госинвестпроекта Украины «Рейтинг инвестиционной привлекательности регионов». В этой разработке проанализированы выбранные показатели официальной статистики Украины, характеризующие различные аспекты инвестиционного климата областей Украины, что, несомненно, обеспечит комфорт потенциальному инвестору при выборе региона инвестирования. С целью поиска иностранных потенциальных инвесторов для национальных проектов в 2012 году Госинвестпроектом было проведено «роуд-шоу», в ходе которого были представлены инвестиционные возможности Украины в ряде зарубежных стран. Кроме этого, 4–6 июля 2013 г. в Вене (Австрия) состоялась презентация инвестиционных возможностей и национальных проектов в рамках международной выставки-конференции «Renewable Energy World & Expo Conference». К планируемым мероприятиям по улучшению инвестиционного имиджа Украины относится международный инвестиционный форум на высоком уровне при участии первых лиц иностранных государств и представителей ведущих мировых компаний, международных финансовых организаций, который состоится в декабре 2013 года. Госинвестпроектом Украины определен перечень зарубежных городов для проведения презентаций проектов по приоритетным направлениям социально-экономического и культурного развития [1].

Национальные проекты в Украине определены согласно пяти направлениям, утвержденным законодательно, а именно: «Новая энергия», «Новое качество жизни», «Новая инфраструктура», «Олимпийская надежда-2022», «Агроперспектива». Данные направления соответствуют целям и задачам программы социально-экономического развития страны и предусматривают 17 национальных проектов (табл. 1).

Таблица 1 — Перечень проектов по приоритетным направлениям социально-экономического и культурного развития (национальные проекты) [3]

№ п/п	Название приоритетного направления	Название проекта
1	Новая энергия	"LNG Украина" — создание инфраструктуры поставки сжиженного газа в Украину
		«Энергия природы» — строительство комплекса ветряных, солнечных и малых гидроэлектростанций, производство твердого альтернативного топлива
2	Новое качество жизни	«Доступное жилье» — система проектов комплексного строительства доступного жилья
		«Новая жизнь» — новое качество охраны материнства и детства;
		«Чистый город» — система комплексов по переработке твердых бытовых отходов
		«Качественная вода» — обеспечение населения Украины качественной питьевой водой
		«Открытый мир» — создание информационно-коммуникационной образовательной сети национального уровня на базе технологий радиосвязи четвертого поколения (4G)
		«Город будущего» — формирование стратегического плана и системы проектов развития города
		«Своевременная помощь» — образование единых региональных оперативно-диспетчерских служб с использованием современных GPS-технологий для уменьшения времени прибытия бригад скорой медицинской помощи к пациенту
3	Новая инфраструктура	«Воздушный экспресс» — железнодорожное пассажирское соединение г. Киев — международный аэропорт «Борисполь» и строительство других инфраструктурных объектов Киевского региона
		«Дунайский коридор» — развитие транспортного сообщения и судоходства в Дунайском регионе
		«Индустриальные парки Украины» — создание промышленно-производственной инфраструктуры
		«Технополис» — создание инфраструктуры инновационного развития и высоких технологий
4	Олимпийская надежда-2022	«Олимпийская надежда-2022» — создание спортивно-туристической инфраструктуры
5	Агроперспектива	«Зерно Украины» — программа развития зернопроизводства с высокими производственными и экономическими показателями
		«Возрожденное скотоводство» — разработка и реализация программы развития скотоводства
		«Зеленые рынки» — создание сети региональных оптовых продовольственных рынков.

Национальный проект «LNG Украина» предусматривает создание инфраструктуры поставок сжиженного природного газа в Украину. В августе 2012 г. утверждено предварительное ТЭО, разработанное испанской компанией «Сокоин». Государственным предприятием «Национальный проект« Эл Эн Джи Терминал» начато выполнение работ по разработке первой стадии проектирования (изыскательские и предпроектные работы) по реализации национального проекта« LNG Украина» (заключен договор с

компанией «ILF Consulting Engineers Polska Sp. z o.o.», Польша). В ноябре 2012 г. подписано соглашение о сотрудничестве с компанией Excelerate Energy Limited Partnership (США) касательно расположения платформы FSRU в акватории морского торгового порта «Южный». Также ведутся соответствующие работы по необходимому нормативно-правовому обеспечению реализации проекта. Госинвестпроектом вместе с Минэнергоугля, МИД и НАК «Нафтогаз Украины» проводятся переговоры по поставке и транспортировке сжиженного природного газа на территорию Украины [1, 4].

Реализация национального проекта «Энергия природы» предусматривает строительство комплекса ветряных, солнечных и малых гидроэлектростанций, производство твердого альтернативного топлива. В рамках реализации национального проекта «Энергия природы» и его составляющих в 2012 г. в Приазовском районе Запорожской области введено в эксплуатацию 20 установок Ботиевской ветроэлектростанции (ВЭС) компании ООО «ДТЭК». В 2013 г. запланирован запуск второй очереди электростанции мощностью 110 МВт. Ведутся работы по строительству двух других ВЭС будущего ветропарка «ДТЭК Приазовский» в Запорожской области — Приморской и Бердянской. Полное введение в эксплуатацию трех станций ветропарка «Приазовский» общей мощностью 550 МВт прогнозируется до конца 2015 г. В рамках реализации национального проекта «Энергия природы» в Одесской области реализуется проект по строительству солнечных электростанций общей мощностью 220 МВт (Арцизский, Белгород-Днестровский, Килийский, Ренийский, Болградский, Беляевский районы), внедряются проекты по использованию энергии ветра (Овидиопольский, Татарбунарский районы). Госинвестпроектом разработано предварительное технико-экономическое обоснование проекта «Водоугольное топливо», которое направлено на согласование в заинтересованных ЦОИВ. Кроме того, разработано предварительное технико-экономическое обоснование по 6 городам пилотного проекта «Теплый дом» как составляющей национального проекта «Энергия природы».

В 2011 г. было утверждено предварительное ТЭО национального проекта «Доступное жилье». Однако в связи с реализацией Минрегионом Украины бюджетной программы 2751190 «Предоставление государственной поддержки для строительства (приобретения) доступного жилья» было принято решение инициировать исключение из перечня национальных проектов проекта «Доступное жилье». Также ведется работа по исключению нацпроекта «Дунайский коридор».

В частности, осуществляется практическая реализация национального проекта «Новая жизнь», которым предусмотрено создание до 2014 г. 27 региональных перинатальных центров и обеспечение их современным оборудованием. В 2012 г. открыто 8 перинатальных центров: в Кировограде, Киеве (финансирование осуществлялось за счет местного бюджета), Харькове, Донецке, Днепропетровске, Житомире, Симферополе и Полтаве. На реализацию проекта по бюджетной программе 6301130 «Мероприятия по созданию сети региональных перинатальных центров, обеспеченных инновационными технологиями и современным оборудованием», а именно на реконструкцию, техническое переоснащение, обеспечение инновационными технологиями и современным оборудованием, Госинвестпроектом Украины направлено открытых ассигнований в сумме 360 123,8 тыс. грн., из которых распорядителями бюджетных средств низшего уровня освоено 304 480,8 тыс. грн. В 2013 году поочередно открывается еще 5 перинатальных центров: в Ровенской, Хмельницкой, Луганской, Запорожской и Тернопольской областях. Для дальнейшей реализации национального проекта «Новая жизнь» Законом Украины «О государственном бюджете на 2013 год» Госинвестпроекту Украины предусмотрены расходы в сумме 341 411,8 тыс. грн для выполнения социальной инициативы Президента Украины в части создания региональных перинатальных центров в Киеве, Киевской, Черновецкой, Черкасской, Львовской, Херсонской и Волынской областях.

Национальный проект «Чистый город» предусматривает строительство современных комплексов по переработке твердых бытовых отходов. По данному проекту утверждено предварительное ТЭО, которым определены 10 пилотных городов: Киев, Харьков, Тернополь, Черновцы, Хмельницкий, Сумы, Кировоград, Днепропетровск, Винни-

ца и Полтава. В данный момент проводится подготовка к проведению инвестиционных конкурсов по привлечению инвесторов для строительства мусороперерабатывающих комплексов в этих городах [1].

Реализация национального проекта «Качественная вода» предусматривает обеспечение населения Украины качественной питьевой водой посредством создания сети автоматических фильтров воды коллективного пользования (для очистки и продажи питьевой воды). Национальным проектом «Качественная вода» предусмотрено установление около 700 пунктов очистки воды, в первую очередь в учреждениях социальной сферы. В июне 2012 г. состоялась публичная презентация ТЭО проекта, в октябре подписано Рамочное соглашение между подрядной организацией ООО «Две дороги» и инвестиционной компанией Eco Tree SA по реализации проекта. Определены 4 пилотных города — Киев, Луганск, Днепропетровск, Одесса. В пилотных городах разворачивается сеть водоматов питьевой воды. В ноябре 2012 г. установлен первый водомат в городе Одессе.

Национальный проект «Своевременная помощь» предусматривает строительство национальной системы «единых региональных оперативно-диспетчерских центров экстренной медицинской помощи и медицины катастроф». В октябре 2012 г. утверждено предварительное ТЭО проекта. Во исполнение бюджетной программы КПКВК6301150 «Мероприятия по созданию единых региональных оперативно-диспетчерских служб по использованию современных GPS-технологий» в декабре 2012 г. заключен договор между ГП «Национальный проект «Новая жизнь» (как предприятием, ответственным за реализацию данного национального проекта) и ЗАО «Научно-производственная компания R.I.S.K.» (партнером и ответственным за реализацию проектов компании «Avaya» на территории СНГ) о выполнении работ по проектированию системы оперативно-диспетчерских служб и ее составных частей в рамках национального проекта.

Межведомственной рабочей группой Минздрава Украины утверждены Винница и Днепропетровск пилотными регионами для реализации национального проекта. Определены количество рабочих мест диспетчеров и штатная численность диспетчеров в регионах. В июле 2013 года запланировано проведение процедур государственных закупок товаров, работ и услуг с целью создания оперативно-диспетчерских служб Винницкой и Днепропетровской областей и частичной компоненты центра обработки данных в г. Киеве [1, 4].

Целью национального проекта «Воздушный экспресс» является развитие железнодорожного пассажирского соединения г. Киев — международный аэропорт «Борисполь», а также строительство других инфраструктурных объектов Киевского региона. В рамках национального проекта «Воздушный экспресс» по составляющей «Организация железнодорожного пассажирского сообщения г. Киев — международный аэропорт «Борисполь» подписано техническое соглашение с компанией «Смеси» (КНР) и ожидается получение первого транша от Экспортно-импортного банка Китая. Компанией «Zagope Construções e Engenharia SA» (Португалия) разработано ТЭО составляющей проекта «Городская кольцевая автомобильная дорога вокруг г. Киева от ул. Столичное шоссе до автомобильной дороги М-03 Киев — Харьков — Довжанский на участке Киев — Борисполь», проведена его презентация. Заключены договоры на выполнение инженерно-геологических изыскательских работ, а также на выполнение работ по разработке проектной документации подготовительного периода проекта «Воздушный экспресс». Собраны исходные данные и технические условия на переустройство пересечений линий газопровода, автомобильных дорог, кабелей связи и т.д.

Национальный проект «Индустриальные парки Украины» ориентирован на создание промышленно-производственной инфраструктуры с целью привлечения инвестиционных ресурсов на внутренний рынок страны, активизации структурно-инновационных сдвигов в экономике Украины. Для реализации национального проекта осуществлен предварительный анализ участков для размещения индустриальных парков в разных регионах Украины, проанализированы и включены в базу данных проекта 8 заявок инициаторов на включение в перечень пилотных индустриальных парков. Обрабатываются концепции индустриальных парков, которые поступают из областных администраций

а также ведется работа по созданию необходимой нормативно-правовой базы. В связи с отсутствием бюджетного финансирования ТЭО национального проекта «Индустриальные парки» не разрабатывается.

Национальный проект «Технополис» предусматривает создание в регионах инфраструктуры инновационного развития и высоких технологий. По национальному проекту «Технополис» утверждено предварительное ТЭО проекта. Межведомственная рабочая группа определила «BIONIC HILL» составляющей национального проекта, в части реализации которой проводятся работы по строительству подъездной дороги. Заключено рамочное соглашение по привлечению инвестиций с компанией «Bionic Development». Ведется работа по определению составляющих в городах Днепропетровск, Донецк, Харьков и Львов.

По национальному проекту «Олимпийская надежда-2022» утверждено предварительное ТЭО проекта, разработанное компанией «PROPROJEKT Planungsmanagement & Projektberatung GmbH» (Германия). Отобраны составляющие национального проекта: «Львов — олимпийский город», «Спортивный курорт Тысовец», «Боржава-резорт». В рамках реализации проекта «Боржава-резорт» подписан меморандум с компанией Orex Loisirs (Швейцария). Также подписан меморандум о намерениях изучить возможность инвестиции в обеспечение курорта с компанией Renwag Paninvest Holding. Кроме того, достигнута договоренность с компаниями Recre-Action & Manfred Handler, Sinomash, Ecosign, Geode, Altus, Abest относительно участия в реализации национального проекта. Разработаны предварительные проектные предложения по строительству подъездных автомобильных дорог, внешнего электроснабжения, объектов водоснабжения для системы искусственного оснежения олимпийских комплексов. Австрийской компанией «Masterconcept gmbh» разработан мастер-план составляющей национального проекта «Боржава-резорт» плана олимпийского городка и спортивных объектов. Проводится аудит спортивной инфраструктуры, а также горных территорий Львовской и Закарпатской областей.

Реализация национального проекта «Зерно Украины» — это программа развития зернопроизводства с высокими производственными и экономическими показателями. Проводятся консультации с ООО СП «НИБУЛОН», CLAAS Group и ООО НПП «Херсонский машиностроительный завод» по реализации национального проекта «Зерно Украины». 14 июня 2013 г., во время правительственной бизнес-конференции «ABC: Ukraine & Partners», Госинвестпроект и немецкая машиностроительная компания «CLAAS», лидер среди производителей сельскохозяйственной техники, подписали меморандум о сотрудничестве в рамках национального проекта «Зерно Украины». На данный момент государственным бюджетом 2013 года не предусмотрено бюджетных назначений на разработку предварительного технико-экономического обоснования национального проекта.

По национальному проекту «Возрожденное скотоводство» утверждено предварительное ТЭО проекта «Деревня будущего», который предусматривает создание за счет внешних инвестиций селекционно-генетического центра по трансплантации эмбрионов высокопродуктивных племенных коров и строительство в Харьковской области нового высокотехнологичного аграрно-промышленного комплекса по производству мясо-молочной и плодоовощной продукции и строительству современной социально-бытовой инфраструктуры для обеспечения комплекса высококвалифицированными специалистами. Совместно с Харьковской облгосадминистрацией ведется работа по определению инвестора и подготовке к подписанию инвестиционного договора по реализации составляющей национального проекта «Деревня будущего». Государственным бюджетом 2013 года также не предусмотрено бюджетных назначений на разработку предварительного технико-экономического обоснования этого национального проекта. Но разработан проект предварительного технико-экономического обоснования составляющей «Мясное скотоводство — приоритет продовольственной безопасности Украины», которое направлено на согласование к заинтересованным ЦОИВ. Проводятся переговоры и работа с потенциальным инвестором проекта «Деревня будущего» по заключению с «ЮКРЕЙНИАН НЬЮ АГРО ТЕКНОЛЕДЖИЗ» Инвестиционного договора о реализации проекта «Деревня будущего».

Нацпроект «Зеленые рынки» предусматривает создание сети региональных оптовых продовольственных рынков. Как и для двух предыдущих проектов, Государственным бюджетом 2013 года не предусмотрено бюджетных назначений на разработку предварительного технико-экономического обоснования национального проекта. Вместе с тем на просьбу Госинвестпроекта проект USAID провел конкурс, по результатам которого была определена компания «Кимоникс Интернэшнл» разработчиком предварительного технико-экономического обоснования национального проекта «Зеленые рынки». По итогам разработки предварительного технико-экономического обоснования национального проекта будут определены 10 пилотных проектов [1].

Таким образом, на основании характеристик национальных проектов Украины и первых результатов их внедрения можно сделать ряд выводов. Во-первых, значительно преобладает тенденция финансирования национальных проектов за счет бюджетных средств. Такое состояние вещей обусловлено тем, что национальные проекты являются новым инструментом привлечения инвестиций, соответственно 2,5 года на становление этого института в государстве, где к формированию инвестиционного имиджа как такового комплексно до сих пор не подходили, является недостаточным сроком. На начальных этапах только государство может поддержать новый стратегически важный инструмент государственного управления. Проблема привлечения бизнеса в государственные проекты сама по себе не нова, с ней сталкиваются многие страны, и не последнее место в списке причин этого занимают политические риски. Что касается зарубежных инвесторов, то об Украине как инвестиционном реципиенте за рубежом знают недостаточно. Рекомендацией по преодолению вышеперечисленных негативных факторов становления Украины как инвестиционно привлекательной страны является проведение дальнейшей работы Госинвестпроектом по сотрудничеству с зарубежными потенциальными инвесторами. Особенно актуальной рекомендацией является смещение акцентов с прямого госфинансирования на внедрение и популяризацию надежного механизма государственных гарантий с целью уменьшения рисков инвесторов и завоевания их доверия. Следует отметить, что преодолеть последние трудности с привлечением инвестиций поможет позитивный опыт инвестирования в нацпроекты отечественными и зарубежными инвесторами. В таком случае можно рассчитывать и на рефинансирование, и на расширение круга инвесторов. Следовательно, стоит создать все условия для того, чтобы первые инвесторы нацпроектов Украины остались довольны сотрудничеством.

Во-вторых, в Украине действительно многие отрасли и подотрасли нуждаются в особом внимании государства, но невозможно в условиях бюджетного дефицита одновременно, пусть даже только на первых порах, обеспечить финансирование 17 масштабных национальных проектов. Это может привести к распыленности бюджетных средств и в итоге незавершенности ряда проектов. Рекомендация в данном случае будет состоять в определении приоритетности существующих проектов и обеспечении эффективности реализации любой ценой узкого ряда избранных нацпроектов. Это, в свою очередь, побудит инвесторов к сотрудничеству с государством и позволит внедрить и ряд оставшихся проектов, и много новых. Естественно, на это понадобится больше времени, но появится больше гарантий на возобновление инвестиционного имиджа страны, что даст возможность серьезных финансовых инвестиций в разные отрасли хозяйствования Украины в целом и в национальные проекты в частности. Далее синергетический эффект от успешной реализации «больших» и «малых» инвестиционных проектов страны на фоне возобновленного долгосрочного доверия инвесторов позволит обеспечить Украине стабильность в социально-экономическом развитии. При таком сценарии национальные проекты как стратегический инструмент государственного управления сполна выполнят свою функцию.

В-третьих, наблюдаются проблемы в самой технологии реализации проектов. Речь идет о дублировании государственных целевых программ (ГЦП): иногда цели и задания нацпроектов и существующих госпрограмм дополняют друг друга («Олимпийская надежда-2022», «Чистый город»), но большинство приводит к на-

слоению заданий в большей или меньшей мере («Открытый мир», «Качественная вода», «Доступное жилье»). Возникает необходимость большей координации в работе ЦОИВ и достижения синергии в ходе реализации целевых программ и нацпроектов. Вместе с тем национальный проект как отдельный институт является важным инструментом в современном государственном управлении Украины и не может быть отождествлен с государственной целевой программой. Это обусловлено, в частности, несовершенством системы планирования. В Украине отсутствует четкая связь между государственным и бюджетным планированием. То есть принятие ГЦП не означает, что она будет профинансирована. В этом контексте существует риск, что национальные проекты будут столь же оторваны от бюджетного планирования, как и ГЦП. Кроме того, сама специфика НП предусматривает основным в структуре финансирования частный капитал, а в ГЦП — государственный. Таким образом, национальный проект должен существовать как отдельный инструмент, но необходимо усилить работу над его гармоничной интеграцией в систему существующих плановых документов страны, в частности ГЦП.

Библиографический список

1. Официальный сайт Государственного агентства по инвестициям и управлению национальными проектами Украины. — Режим доступа: http://www.ukrproject.gov.ua/

2. Указ Президента Украины от 12 декабря 2011 г. № 583/2011 «О Государственном агентстве по инвестициям и управлению национальными проектами Украины». [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/583/2011

3. Постановление Кабинета Министров Украины от 8 декабря 2010 г. № 1256 «Об утверждении перечня проектов по приоритетным направлениям социально-экономического и культурного развития (национальные проекты)» с изменениями [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1256-2010-% D0% BF

4. Национальные проекты в стратегии экономической модернизации Украины. — К.: НИСИ, 2013. — 57 с.

Bibliography

1. The official website of the State Agency for Investment and National Projects of Ukraine. — Mode of access: http://www.ukrproject.gov.ua/

2. Decree of the President of Ukraine of December 12, 2011 number 583/2011 "On the State Agency for Investment and National Projects of Ukraine ", [electronic resource]. — Mode of access: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/583/2011

3. Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated December 8, 2010 № 1256 "On approval of the list of projects in the priority areas of socio -economic and cultural development (national projects) "as amended [electronic resource]. — Mode of access: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1256-2010-% D0% BF

4. National projects in the strategy of economic modernization of Ukraine. — K.: NISI 2013. — 57.

Bachevska I.P., e-mail: karpenko_phd@ukr.net
Seeker of Public Administration and Management department of the National Academy of Public Administration, the President of Ukraine (Ukraine, Kiev)

Scientific advisor — Karpenko A.V., phd, the National Academy of Public Administration,. the President of Ukraine (Ukraine, Kiev)

IMPLEMENTATION OF NATIONAL PROJECTS: THE EXPERIENCE OF UKRAINE

The features of the functioning of the national institute of design in Ukraine are analyzed in the article. The first results of the implementation of national projects are revealed. The advantages and disadvantages of management of national projects of the country are identified. Based on the analysis the clear recommendations for improving the management of the new institution, as well as to improve the country's investment image are proposed.

Key words: national project, a priority investment project, the management of public projects, investment image.