

<https://doi.org/10.15407/socium2021.04.009>
УДК 316.32-021.387(477):327



Creative Commons Attribution 4.0 International

Нагорний А.І., канд. соціол. наук, виконавчий директор Програми USAID/DOBRE “Децентралізація приносить кращі результати та ефективність” в Центральній-Східній регіоні, вул. Мечникова, 10-Б, Дніпро, 49000, Україна, email: anahorny@gmail.com, ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-5818-8320>

ПРАКТИЧНІ ПІДХОДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОСТІ РЕЗУЛЬТАТІВ ПРОГРАМ МІЖНАРОДНОЇ ТЕХНІЧНОЇ ДОПОМОГИ В УКРАЇНІ (НА ПРИКЛАДІ ПРОГРАМИ USAID/DOBRE)

На основі більш ніж десятирічного досвіду роботи автора в програмах міжнародної технічної допомоги розглянуто проблему забезпечення сталості їх результатів. Обґрунтовано позицію, що міжнародна технічна допомога в Україні значною мірою допомагає розвитку та модернізації окремих сфер життєдіяльності суспільства. Проте ефективність може коливатися залежно від конкретних проєктів/програм і проєктних команд. Доведено, що міжнародна технічна допомога в Україні потребує більшої координації з боку Уряду та безпосередньої участі представників профільних міністерств для можливості масштабування, реального моніторингу та оцінки ефективності. Наведено приклад, як конкретний інструмент місцевого розвитку, запропонований та апробований протягом восьми років діяльності Програми USAID/DOBRE, може бути масштабований на національному рівні. Увагу фахівців має привертати класифікація факторів, які заважають забезпечити сталість програм/проєктів міжнародної технічної допомоги в Україні у розрізі реципієнтів допомоги, донорських організацій і держави. Проаналізовано наукові позиції українських вчених і підходи міжнародних донорських організацій до визначення змісту поняття сталості результатів роботи міжнародних програм технічної допомоги та досліджено критерії визначення їх ефективності. Виявлено та вперше запроваджено в науковий обіг поняття “феномен ілюзії фінансового абсолютизму”. Окреслено соціально-психологічні перепони, що заважають українським громадам отримати максимальну вигоду від інструментів місцевого розвитку, які надають країні-донори. Запропоновано низку практичних заходів, які дозволять оптимізувати процес надання міжнародної допомоги.

Ключові слова: програми/проєкти міжнародної технічної допомоги, територіальні громади, феномен ілюзії фінансового абсолютизму, міжнародна допомога, донорські організації, сталість результатів, реципієнти, бенефіціари.

Nahorny A.I., Ph.D. (Sociology), Executive Director of the USAID/DOBRE Program (Decentralization Offered Better Results and Efficiency) in the Central and Eastern Region, 10-B, Mechnykova Str., Dnipro, 49000, Ukraine, email: anahorny@gmail.com, ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-5818-8320>

PRACTICAL APPROACHES TO ENSURING OUTCOMES CONSISTENCY OF THE INTERNATIONAL TECHNICAL ASSISTANCE PROGRAMS IN UKRAINE

Based on more than ten years of author's experience in international technical assistance programs, the paper considers the problem of ensuring the sustainability of their outcomes. The author substantiates the position that international technical assistance in Ukraine significantly helps the development and modernisation of certain social spheres. However, effectiveness may vary depending

on specific projects/programs and specific project teams. In addition, the author argues that international technical assistance in Ukraine requires greater coordination from the government and the direct participation of representatives of relevant ministries to be able to scale, monitor and evaluate effectiveness. The article provides an example of a specific local development tool proposed and tested over the six years of the USAID/DOBRE Program that can be scaled up at the national level. Experts' attention may be drawn to the classification of factors that hinder the sustainability of international technical assistance programs/projects in Ukraine regarding aid recipients, donor organisations and the state. The author analysed the positions of Ukrainian scientists and the international donor organisations' approaches on the content of the concept: outcomes sustainability of international technical assistance programs and investigated the criteria for determining their effectiveness. The concept of "The phenomenon of the financial absolutism illusion" was discovered and introduced into scientific circulation for the first time. The author also outlined the socio-psychological barriers that prevent Ukrainian communities from reaping the full benefits of local development instruments provided by donor countries. In addition, the author proposed some practical measures that will optimise the process of providing international technical assistance in Ukraine.

Keywords: *programs/projects of international technical assistance, territorial communities, the phenomenon of the financial absolutism illusion, international assistance, donor organisations, long-term results, recipients, beneficiaries.*

Щороку програми міжнародної технічної допомоги¹ (в українському законодавстві визначено термін “міжнародна технічна допомога”, далі – МТД) витрачають мільйони доларів на допомогу територіальним громадам в Україні. Як правило, допомога спрямована на розвиток спроможності місцевих громад здійснювати більш ефективне врядування, підтримку громадських організацій, створення умов для участі громадян у прийнятті рішень. Часто така допомога містить фінансову складову: донорські організації крім знань і досвіду надають також кошти на реалізацію конкретних проєктів. У відповідь реципієнти/бенефіціари мають продемонструвати готовність покращити ситуацію у різних сферах суспільного життя та *забезпечити сталість результатів* від впровадження профінансованих донорами проєктів.

Особливу цінність програми/проєкти МТД мають завдяки двом чинникам: по-перше, допомога надається за кошти платників податків країн-донорів; по-друге, українським громадам безоплатно передаються кращі інструменти місцевого розвитку, які використовуються у розвинутих країнах (США, Канаді, Німеччині, Великій Британії, Швеції, Данії, Швейцарії, Японії та ін.). Обсяг програм/проєктів МТД в Україні дійсно доволі значний. Станом на 02.02.2022 р., відповідно до “Переліку проєктів технічної

¹ Відповідно до Порядку залучення, використання та моніторингу міжнародної технічної допомоги, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 15.02.2002 р. № 153, зі змінами, внесеними згідно з Постановою від 28.08.2013 р. № 629, міжнародна технічна допомога – це фінансові та інші ресурси та послуги, що відповідно до міжнародних договорів України надаються партнерами з розвитку на безоплатній та безповоротній основі з метою підтримки України (Див.: Постанова Кабінету Міністрів України “Про створення єдиної системи залучення, використання та моніторингу міжнародної технічної допомоги” від 15.02.2002 р. № 153. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/153-2002-%D0%BF#n18>).

допомоги Україні, зареєстрованих у Секретаріаті Кабінету Міністрів України”², в Україні впроваджується 529 таких програм/проектів на загальну суму близько 10 млрд дол./євро.

Зі свого боку Україна, незважаючи на досить складні зовнішньо- та внутрішньо-політичні умови, збройну агресію, протягом останніх 8 років активно реалізовує важливу реформу децентралізації влади, розпочату 1 квітня 2014 р. після схвалення розпорядженням Кабінету Міністрів України № 333-р, концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні. Таким чином, створюючи досить сприятливі умови та відкриваючи широкі можливості для розвитку, покращення, а подекуди й докорінної перебудови базових засад системи місцевого самоврядування в Україні.

Отже, розвинуті демократичні країни через програми/проекти МТД демонструють стійкий намір допомогти Україні розвиватися в напрямі створення інституційно сильної держави та розбудови відкритого суспільства³. Зокрема, зазначені програми/проекти допомагають змінити гальмівні принципи та практики патерналізму в плануванні майбутнього, характерні для країн радянського табору та перейти до стратегій сталого розвитку⁴. На рівні громад це означає не очікувати на місцях рішень “зверху”, а скориставшись методологіями стратегічного планування та проектного менеджменту, діяти для покращення конкретних сфер життя місцевих спільнот, отримуючи від держави й державних інституцій повноваження, ресурси, законодавчу підтримку, необхідний контроль і захист, а від міжнародних донорських організацій досвід та ресурси.

У результаті вдалого поєднання зусиль держави та міжнародних партнерів українська децентралізація визнається успішною та певною мірою зразковою, яку доречно наслідувати країнам, що планують пройти подібний шлях реформ. Про це зауважила директор Директорату людської гідності, рівності та врядування Ради Європи К. Лучіані 1 квітня 2021 р. під час онлайн-засідання наглядової ради програми Ради Європи “Децентралізація і реформа публічної адміністрації в Україні”⁵.

Проте спрямованість програм/проектів МТД в Україні виходить далеко за межі тематики місцевого самоврядування й охоплює широке коло проблем у різних сферах функціонування українського суспільства: екологічній, освітній, медичній, військовій, економічній, політичній, гендерній, туристичній, розвитку громадянського суспільства тощо.

Отже, велика кількість українських громад через органи місцевого самоврядування та організації громадянського суспільства за підтримки донорів і сприяння держави отримують значні можливості для муніципального розвитку, а також розбудови внут-

² Перелік зареєстрованих проектів з планами закупівель. *Урядовий портал*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/mizhnarodna-dopomoga/pereliki-zareyestrovanih-proektiv-z-planami-zakupivel>

³ “Відкрите суспільство експлікується як суспільство, що спрямоване на розвиток та інновації, на відміну від закритого суспільства, яке має на меті відтворення традиційних форм існування” [1].

⁴ Тут ми використовуємо поняття сталий розвиток (англ. “sustainable development”) як розвиток, що дозволяє задовольнити потреби сучасного покоління без шкоди для майбутніх поколінь.

⁵ Українська децентралізація – це успішний приклад для країн, які усе ще не наважилися на зміни, – представниця Ради Європи. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/13414>

рішньоорганізаційної, корпоративної спроможності та для реалізації “твердих”⁶ проєктів. Варто констатувати, що програми/проєкти МТД в Україні діють системно та на постійній основі вже десятки років. Великі програми/проєкти заходять в Україну щонайменше на 5 років і продовжуються, реалізуючись у декілька фаз. Часом програма/проєкт МТД завершується, після чого починається нова/ий зі схожою місією, а іноді відбувається продовження чинної/го із залученням нових реципієнтів (громад, ГО, державних інституцій тощо). Як правило програми/проєкти МТД залучають найкращих фахівців з місцевого розвитку, розвитку бізнесу, економіки, громадянського суспільства, соціальних комунікацій, муніципальних послуг, протидії корупції та інших вузькопрофільних спеціалістів. Завдяки освітнім, консультаційним і менторським заходам у рамках програм/проєктів МТД відбувається посилення інституційної спроможності та зростання фахового потенціалу місцевого самоврядування.

У цілому ситуація з можливостями залучення міжнародної технічної допомоги в Україні доволі хороша. Є багато можливостей і вони доступні. В Україні є мережа громадських організацій, які спеціалізуються на роботі з донорами⁷ та мають за основне джерело фінансування кошти, які отримуються від міжнародних донорських організацій у межах грантів, які виграні за результатами конкурсів. Такі громадські організації є своєрідними помічниками для програм/проєктів МТД під час роботи з органами місцевого самоврядування у регіонах і регіональними організаціями громадянського суспільства.

Проте у цих переважно сприятливих умовах виникає *проблема*, яка турбує кожен програму/проєкт МТД в Україні – *сталість результатів*. Відповідно, одне з головних питань, яким опікуються менеджери програм/проєктів на стратегічному рівні, – як забезпечити сталість результатів міжнародної технічної допомоги?

Цю проблему доволі часто детермінує феномен ілюзії фінансового абсолютизму. Поняття феномену ілюзії фінансового абсолютизму введено автором для позначення та осмислення, поширеного серед представників громад в Україні переконання, нібито для покращення умов життя, забезпечення сталого розвитку та процвітання громади не вистачає лише відповідного фінансування, тобто грошей. З чим ми не погоджуємося. Особливість цього феномену полягає у хибній переконаності значної частини формальних і неформальних місцевих лідерів, у тому числі багатьох голів громад, що головна допомога від донорів – це фінансова допомога. Ця теза могла б бути вірною за передумов, яких не мають більшість громад, що прагнуть від донорів насамперед коштів: 1) громада повністю або значною мірою (на 70–90%) використовує внутрішні фінансові ресурси (податкова база, майно, місцеві меценати, краудфандинг тощо); 2) громада створила та вже певний час успішно реалізує стратегію розвитку (не фор-

⁶ У середовищі проєктного менеджменту “твердими” проєктами називають проєкти, які передбачають будівництво, реконструкцію, встановлення обладнання тощо, тобто такі, які призводять до створення фізичних об’єктів.

⁷ Донорами у сфері міжнародної технічної допомоги скорочено називають міжнародні організації, які надають технічну та матеріальну допомогу реципієнтам переважно у країнах так званого “третього світу”. Такими організаціями є USAID, SDC, GIZ, FCM та ін.

мально має “на полиці”, а дійсно реалізовує (стратегія синхронізована з бюджетом громади, систематично моніториться, оновлюється тощо)); реалізовано низку проєктів, заходів у межах наявної стратегії; громада має перелік готових, прописаних і прорахованих проєктів (не лише ідей у голові мера, а проєктів), на які саме не вистачає коштів; 3) громадянське суспільство та влада в громаді консолідовані принаймні щодо питань реалізації конкретних проєктів та готові діяти спільно для їх реалізації. Цей феномен зумовлює втрату реципієнтами/бенефіціарами міжнародної донорської допомоги – мотивації продовжувати використовувати знання, вміння, досвід, можливості та інструменти місцевого розвитку, які були набуті/надані в процесі співпраці з міжнародною програмою/проєктом після її завершення, а відтак і завершення відповідного фінансування. Найгіршим сценарієм для програми/проєкту МТД є ситуація, коли із закінченням їх діяльності закінчується й використання громадою набутих/переданих знань, вмінь, досвіду, можливостей та інструментів. Адже жодна програма/проєкт міжнародної технічної допомоги не ставить своєю головною ціллю надати фінансові ресурси на задоволення певних потреб громади. Сталість результатів діяльності програм/проєктів МТД забезпечується введенням набутих реципієнтами знань, вмінь досвіду, практик та інструментів у **повсякденну професійну діяльність фахівців у громадах, а також адаптацією їх під специфіку громади та вдосконаленням за наявності такої потреби**. Якщо це вдається, то представники українських територіальних громад професіоналізуються та певною мірою уподібнюються в процесі професійної діяльності до своїх менторів і, відповідно, можуть отримувати схожі результати, за умови, якщо вдало застосовують переданий їм досвід. Самі по собі “тверді” проєкти не дозволяють забезпечити сталість результатів програм/проєктів МТД, адже покликані лише **розпочати низку практичних будівельних/технічних рішень** у межах оновленої системи належного врядування, бажано за умов активної участі громади та ініціативи місцевої влади. Досягти останнього у вказаних параметрах і є основною метою міжнародної технічної допомоги.

Таким чином, **мета статті** – окреслити можливі практичні підходи до забезпечення сталості результатів діяльності програм/проєктів міжнародної технічної допомоги в Україні.

Завдання статті – визначити фактори, які заважають забезпечувати сталість програм/проєктів міжнародної технічної допомоги в Україні; описати можливі практичні підходи до підвищення ефективності забезпечення сталості результатів діяльності програм/проєктів міжнародної технічної допомоги в Україні.

Питаннями підвищення ефективності та забезпечення сталості результатів міжнародної технічної допомоги опікується низка українських науковців: К. Плоский, О. Лисенко, К. Антонюк, Д. Антонюк, Л. Бухаріна, В. Шишкін, П. Куліш, А. Омельченко, Р. Момот, А. Терещенко, А. Андрієнко, І. Рудницький, О. Мильченко, О. Островський, І. Троцький, О. Червякова, Т. Липова, О. Палюх, В. Адамик та інші [2–8].

Під час численних виступів у ЗМІ, на конференціях і робочих нарадах питанням забезпечення сталості результатів програм/проєктів міжнародної технічної допомоги опікуються практики місцевого самоврядування, експерти, керівники відповідних

державних інституцій, очільники та менеджери донорських організацій: В. Негода, С. Шаршов, М. Крючевський, А. Ткачук, Н. Гнидюк, Ю. Ганущак, Ю. Третяк, В. Кашевський, В. Федюк, В. Топоров, О. Дудка, О. Кучеренко, О. Гарнець, І. Лепешкін, Л. Чорній, І. Санжаровський, А. Гук, О. Корінний, А. Бабак, О. Слобожан, Ю. Бова, В. Лях та інші.

Для подальшого викладу важливо задати рамку розуміння поняття “сталості результатів МТД”. У звіті Організації економічного співробітництва та розвитку (Organisation for Economic Co-operation and Development – OECD) [9, с. 24–25] зазначено, що *сталість* (sustainability of donor interventions) можна розуміти як **здатність продовжувати надавати інформацію та впливати на ефективність адміністративного управління і після закриття програми**⁸. Головними чинниками забезпечення сталості результатів донорської допомоги фахівці (OECD) визначають:

– *інституціоналізацію* (Institutionalisation), під час реалізації якої головні програмні інструменти (методології) повністю впроваджені у державній політиці або процедурах прийняття рішень у країні-партнері (громаді-партнері);

– *збільшення масштабу* (Up-scaling) – переданий у межах програми МТД досвід має бути масштабований і тиражований;

– *сталі поведінкові практики організацій громадянського суспільства* (Programme “ownership” by LGs, private sector or civil society groups) – це коли програма МТД розвинула організаційну спроможність місцевих організацій і груп громадянського суспільства, які взаємодіють з органами місцевого самоврядування.

У звіті зазначено, що сталість програми може бути зміцнена шляхом співфінансування (Co-financing) та тиражування програми (Programme replication). У першому випадку місцеві організації або громадяни зобов’язані брати на себе частину витрат. У другому випадку інші донори визнають ефективною концепцію та результати Програми і готові перейняти її дизайн, щоб застосувати його в тій самій або іншій країні [9].

У звіті USAID щодо дослідження стійкості проєктів підтримки децентралізації в Індонезії [10] пропонується двофакторне бачення сталості: сталість процесів (process sustainability) та сталість результатів (results sustainability), що є слушною ідеєю. Часто міжнародні програми ініціюють і стимулюють процеси особистісного та колективного розвитку, результати яких поширюються далеко за межі їх діяльності та значно переживають в часі прямі (“тверді”) програмні результати. Проте загального визначення сталості (sustainability) у звіті немає, а з контексту ми можемо розуміти, що кожна окрема міжнародна програма формулює свої ознаки сталості результатів відповідно до програмних цілей і виписує їх у стратегічних документах. Виглядає так, що сталість результатів різних міжнародних програм розуміється не однаково, а відповідно, не однаково вимірюється та забезпечується. Це певною мірою ускладнює оцінку результативності програм міжнародної допомоги для держави реципієнта й фактично пропонує покладатися на оцінку власної діяльності з боку самого донора, оскільки розроб-

⁸ Точна цитата: “An overall goal of donors supporting decentralisation and governance is that programmes continue to provide input and exert an effect on government administrative performance or political decision-making procedures at one or several governmental levels also after programme closure” [9, с. 24].

ляти власні критерії оцінки ефективності роботи донорів не є поширеною практикою в країнах реципієнтах міжнародної технічної допомоги. Можливо, саме тому в Україні важко назвати хоча б декілька програм/проектів МТД, діяльність яких була б офіційно визнана неуспішною. Проте, уважно спостерігаючи (часто із середини) за роботою різних міжнародних програм/проектів вже понад десять років, ми схильні вважати, що така позитивна оцінка здебільшого є вірною, хоча підвищувати ефективність результатів МТД в Україні ще є куди.

У Аккрській програмі дій, яку прийнято в рамках Третього форуму високого рівня щодо питань підвищення ефективності зовнішньої допомоги (покликаній прискорити та забезпечити більш активне впровадження Паризької декларації щодо підвищення ефективності зовнішньої допомоги), який проходив 2–4 вересня 2008 р. в місті Аккра (Ганна) в пункті № 32, зазначений, з нашої точки зору, ключовий маркер ефективності міжнародної технічної допомоги: “Сьогодні ми як ніколи сповнені прагнення співпрацювати, щоб допомогти країнам світу побудувати світле майбутнє – майбутнє, засноване на загальній прибічності справі викорінення злиднів, майбутнє, в якому жодна країна не залежатиме від зовнішньої допомоги” [11]. З цього пункту можна дійти висновку: **міжнародна технічна допомога може бути визнана ефективною у разі, коли реципієнт після її отримання вже здебільшого не потребує подібного типу допомоги, адже знання, досвід, практики й супровідні кошти засвоєні та ефективно використані.** На наш погляд, важливим пунктом цього документа є № 17, у якому йдеться про необхідність досягнення зменшення коштовної фрагментарності допомоги. “Ефективність допомоги знижується при здійсненні надлишкового числа ініціатив, які дублюють одна одну, особливо на рівні країн і галузей. Ми працюватимемо над зменшенням такої фрагментарності шляхом підвищення ступеня взаємодоповнюваності зусиль донорів і розділення функцій між ними, в тому числі шляхом більш ефективного розподілення ресурсів у галузях, країнах та між країнами” [11]. В Україні це зменшення фрагментарності забезпечується як шляхом самостійної комунікації між командами міжнародних програм (узгодження планів дій), так і шляхом координації донорських програм з боку профільних міністерств.

Насамкінець, Паризька декларація щодо підвищення ефективності зовнішньої допомоги визначає магістральні принципи цього процесу та містить потенціал, який ще не реалізований повною мірою⁹. Крім того, в різних частинах зазначеного документа йдеться про необхідність створення національних систем обліку головних параметрів міжнародної допомоги. Такі системи є важливим чинником забезпечення ефективності, адже дозволяють оптимізувати процес як в розрізі організаційно-управлінських функцій, так і у сфері розподілу та освоєння бюджетів під час реалізації проектів, забезпечити сталість результатів міжнародної технічної допомоги, користуючись можливістю детально аналізувати та моніторити вже надану допомогу в розрізі будь-яких параметрів. Нижче ми розкриємо тезу про національну систему обліку параметрів реалізації міжнародної технічної допомоги в Україні більш детально.

⁹ Паризька декларація щодо підвищення ефективності зовнішньої допомоги від 19.04.2007 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/998_271#Text

У контексті подальшого викладу матеріалу ми не можемо обійти увагою релевантні щодо нашої теми висловлювання українських науковців, які досліджували означену проблему.

К. Антонюк, Д. Антонюк, Л. Бухаріна, В. Шишкін зазначають: “У світовій практиці головним індикатором ефективності МТД є створені на її основі товари та послуги, які продовжать існувати на ринку після завершення проєкту”. “Технічна допомога неодноразово піддавалася критиці не лише в нашій країні, що стало стимулом для зміни її концепції: традиційного значення “трансфер навичок” на стратегічний “розвиток потенціалу” з посиленням акценту на підвищення його ефективності” [2]. Очевидно, що такі судження авторів підтверджують актуальність заявленої нами проблеми – забезпечення сталості результатів МТД. Далі у статті автори ставлять під сумнів ефективність МТД в Україні у цілому та називають вплив МТД на розвиток окремих сфер діяльності суспільства “інколи невизначеним” через істотні правові та організаційні прогалини, причинами яких є, зокрема, низький рівень зацікавленості окремих бенефіціарів і реципієнтів МТД у ретельному та якісному плануванні та моніторингу проєктів, а також неефективне використання ресурсів [2]. Тут ми одразу внесемо уточнення. З практики роботи Програми USAID/DOBRE ми підтверджуємо тезу про часто низький рівень зацікавленості окремих реципієнтів саме в *нефінансовій* допомозі. Якщо МТД передбачає здебільшого так звані “м’які” компоненти (стратегічне планування, розробку галузевих програм розвитку, оптимізацію процесу збору податків, створення умов для розвитку бізнесу, антикорупцію, молодіжну політику, покращення стратегії управління комунальним майном тощо), то зацікавленість реципієнтів допомоги (громад) знижується. Часом реципієнти допомоги прагнуть швидше завершити роботу з “м’якими” компонентами, якщо саме вони відкривають доступ до фінансування проєктів і дозволяють отримати кошти. Водночас без необхідних знань з проєктного менеджменту та дієвих стратегій розвитку громади в цілому чи окремої сфери (наприклад, економіки) ефективність витрачення ресурсів донора, держави або громади може бути дуже низькою. Так, при усій зовнішній політичній привабливості, наприклад, проєктів капітального ремонту школи або побудови дитячого садка “на перспективу”, якщо в громаді наявна стійка тенденція до зменшення кількості школярів і дошкільнят, – це проєкти, які створюють ризики для донорів (громада не зможе утримувати новозбудовані об’єкти) та надлишкові обтяжливі фінансові зобов’язання щодо утримання будівель і персоналу для самої громади. Зауважимо, що Програма USAID/DOBRE спрямовує зусилля на генерування та реалізацію так званих “проєктів розвитку”, які дозволяють створювати “додану вартість” для громади: збільшувати податкові надходження, зменшувати витрати з бюджету, створювати робочі місця тощо. А так звані проєкти “залатування дірок”, капітальні ремонти або великі будівництва на майбутнє часто мають переважно політичний підтекст і погано обґрунтовані з економічної точки зору, а відповідно, здебільшого відкидаються на рівні підготовки заявок. Що викликає певне розчарування у реципієнтів/бенефіціарів, які часто розглядають донорів, як невичерпне джерело фінансування для найамбітіозніших проєктів. Щоправда, організації та громади, які вже мають певний досвід роботи з донорами,

змінюють свою думку та починають розуміти цінність “м’яких” компонентів і доцільність переважання прагматичних, а не політичних або історичних (“відновимо як було раніше”) підходів під час планування, підготовки та реалізації проєктів.

Варто зазначити не нову, але ґрунтовну й наразі ще недостатньо реалізовану в практиці роботи проєктів МТД, тезу К. Плоского, який зазначає: “Одним з ключових чинників підвищення результативності та ефективності реалізації програм/проєктів МТД в Україні є створення системи моніторингу та оцінки реалізації проєктів допомоги” [3]. З огляду на практику нашої роботи, ми вважаємо, що в Україні вже є законодавче підґрунтя¹⁰ та вдала практика моніторингу ефективності й матеріальної складової (товарів, робіт і послуг) реалізації програм/проєктів МТД. Однак ця практика має стати системою з більш розгалуженим переліком якісних і кількісних показників від реципієнтів допомоги, які збиратимуться й після закінчення діяльності кожної програми/проєкту МТД, протягом певного періоду, достатнього для констатації ознак сталості результатів.

О. Лисенко висловлює ще більш радикальну точку зору: “Часто й вітчизняні реципієнти, недостатньо націлені на досягнення кінцевого результату від співробітництва, ставляться до технічної допомоги як до благодійності або марнотратного витрачання коштів. У багатьох випадках українські організації, отримувачі грантів, припиняють свою діяльність після закінчення фінансування проєктів” [4]. Ми не погоджуємося з позицією автора повністю, проте такий негативний сценарій часом відбувається. Переважно через лише фрагментарне (часткове) розуміння реципієнтами стратегічних цілей програм/проєктів МТД та усього спектра вигід для кінцевих бенефіціарів від ефективного комплексного та повного впровадження всього пакета допомоги в межах кожної конкретної програми/проєкту. З нашої точки зору у більшості випадків проблема полягає не у непрофесійності команд програм/проєктів МТД, законодавстві, надмірних фінансових очікуваннях або байдужості громад до інтелектуального досвіду, а у комунікації. Реципієнти допомоги іноді не володіють усім обсягом необхідних знань для того, щоб оцінити та максимально ефективно використати можливості окремих програм/проєктів МТД. Ця думка підтверджується висловлюваннями лідерів громад – партнерів Програми USAID/DOBRE, які за результатами декількох років співпраці зазначають, що участь у програмі змінила на краще всю систему роботи місцевої влади й значною мірою вплинула на активність і згуртованість громади в цілому¹¹.

¹⁰ Постанова Кабінету Міністрів України “Про створення єдиної системи залучення, використання та моніторингу міжнародної технічної допомоги” від 15.02.2002 р. № 153 містить розділ: Моніторинг проєктів (програм), у якій у пунктах з 24 по 29 розкрита процедура моніторингу МТД. Останні оновлення внесені 09.10.2020 р.

¹¹ Маються на увазі публічні (конференції, форуми, тематичні зустрічі) висловлювання голів Софійської ОТГ П. Сегедія, колишнього голови Зеленодольської ОТГ А. Савченка, голови Мереф’янської ОТГ В. Сігова, голови Новоукраїнської ОТГ О. Корінного та інших щодо участі у Програмі DOBRE.

Досвід роботи авторів статті в різноманітних програмах/проєктах МТД дозволяє виокремити низку факторів, які часто заважають забезпечувати сталість програм/проєктів міжнародної технічної допомоги в Україні.

Таблиця 1

Фактори, які заважають забезпечити сталість програм/проєктів МТД в Україні

Фактор	Реципієнт МТД	Донор МТД	Держава
Відмінність очікувань	Переважно очікує фінансування конкретних “твердих” проєктів (побудувати, відремонтувати тощо)	Очікує реальної зацікавленості та бажання опанувати кращі практики місцевого самоврядування, успішний досвід розвитку місцевої економіки, покращення послуг тощо	Очікує фінансування конкретних проєктів. Очікує, що, можливо, програмам/проєктам МТД вдасться змінити усталені місцеві практики роботи або покращити їх
Добровільність впровадження або відсутність відповідальності за невпровадження	Громади та організації, отримувачі допомоги не зобов'язані впроваджувати набуті знання, навички, досвід, інструменти на практиці, а можуть це робити лише за наявності такого бажання. Відповідальність за нульове впровадження відсутня	Донор не має достатніх важелів і можливостей для стимулювання реципієнтів щодо впровадження в повсякденні практики їх професійного або громадського життя наданих знань, навичок, досвіду, інструментів тощо	Профільні державні міністерства, які дозволяють діяльність МТД, в Україні не мають достатнього ресурсу, щоб контролювати, оцінювати зусилля реципієнтів щодо імплементації переданого донорами досвіду. Переважно покладаються на свідоме ставлення реципієнтів допомоги
Плинність кадрів і кадровий дефіцит. Відсутність практик поширення досвіду в середині організацій реципієнтів (органів місцевого самоврядування та ГО)	Органи місцевого самоврядування та ГО не можуть забезпечити сталість персоналу. Отже, часто ті люди, які брали участь у діяльності програми/проєкту МТД, навчалися, стажувалися, реалізовували проєкти, за кілька років залишають свої організації. Відповідно, з новими людьми треба працювати спочатку. Практики самостійної передачі знань в організаціях реципієнтів майже відсутні, крім поодиноких випадків	Представники організацій донорів очікують, що знання, досвід, навички, інструменти тиражуватимуться, вдосконалюватимуться та передаватимуться як мінімум у межах організацій реципієнтів. Очікується також поширення досвіду назовні. Програми/проєкти намагаються створити джерела поширення знань для усіх охочих: посібники, навчальні курси тощо. Проте ефективність таких заходів є невисокою	Представники держави, які наглядають за процесом роботи програм/проєктів МТД, переважно не можуть проаналізувати усю наявну інформацію через її великий обсяг. Дуже складно або неможливо простежити процеси поширення досвіду в сотнях організацій отримувачів допомоги. Тому держава має лише вибіркові дані, часто зі звітів самих органів місцевого самоврядування, які зацікавлені показати себе з гарної сторони

Закінчення табл. 1

Фактор	Реципієнт МТД	Донор МТД	Держава
Неузгодженість/ дублювання змісту навчальної інформації	Навчальна інформація від різних програм/проектів іноді дублюється, що знижує зацікавленість представників організацій реципієнтів в участі	Подібні програми/проекти МТД рідко узгоджують плани роботи між собою. Переважно це зумовлено системою планування. Те, що заплановано, прописано в робочому плані програми/проекту і затверджено, має виконуватися, тому простір для гнучкості тут невеликий	У нас мало інформації щодо участі представників профільних міністерств або відповідних державних організацій у плануванні змісту навчальних компонентів програм/проектів МТД. Якщо такі практики мають місце, то епізодично та у формі загальних погоджень
Брак експертизи належної якості (на прикладі розвитку місцевої економіки)	Більшість громад лише в загальних рисах розуміють, як здійснювати місцевий економічний розвиток. Залучення експертів не сильно впливає на ситуацію. "Рецепти" є майже однаковими для всіх і однаково мало-ефективними в масштабах громад. Місцева економіка в громадах не отримує значного розвитку протягом останніх років. Виняток становлять поодинокі випадки, зумовлені активністю великого бізнесу, а не зусиллями громад або донорів	Програми/проекти МТД переважно залучають найкращих українських експертів на національному та особливо місцевому рівнях, оскільки місцеві експерти мають знати специфіку законодавства, умови для бізнесу, ресурси, особливості регіону тощо. Іноді це ефективно, іноді ні, залежно від кожного конкретного випадку. У цілому результати роботи різних експертів досить схожі. Це аналітичні звіти, галузеві програми, посібники, методичні рекомендації тощо	Держава не надає конкретних інструкцій, рекомендацій, порад програмам/проектам МТД щодо пріоритетів розвитку громад, зокрема в галузі місцевого економічного розвитку, з огляду на відсутність національної стратегії економічного розвитку. У цій ситуації віддається перевага ініціативам знизу, проте це більше вимушений крок, ніж свідомою стратегією

Зауважу, що кожен з наведених факторів не є повсюдним або обов'язково наявним у кожній програмі/проекті МТД. Крім того, це не вичерпний і доволі полемічний перелік, який більше показує напрями проблем, з якими стикаються менеджери програм/проектів МТД в Україні. Кожна/ен наступна/ий програма/проект враховує попередній досвід і покращує свою стратегію імплементації, а реципієнти/бенефіціари вчаться співпрацювати з донорами більш продуктивно. Чим в більшій кількості програм/проектів МТД громада взяла участь, тим більш уважною до інтелектуальних продук-

тів, інструментів місцевого розвитку, які передаються, вона стає. *Реципієнти/бенефіціари вчать та починають розуміти, що часто питання розвитку – це не питання виключно грошей, а більше бачення, стратегії, планування, наявності проєктів, згуртованості, комунікації, доброчесності, залучення, технологій, бренду тощо.* Таким чином, феномен ілюзії фінансового абсолютизму частіше можна спостерігати серед реципієнтів міжнародної допомоги, які раніше не мали досвіду її отримання та взаємодії з донорами. Професіоналізація, яку через різного роду навчання¹² забезпечують програми/проєкти МТД, зумовлює серед дійсних і потенціальних реципієнтів запит на “м’які” компоненти МТД у випадку, якщо реципієнти справді навчаються та дійсно налаштовані на сприйняття нового й готові співпрацювати не лише декларативно¹³.

Щодо можливих практичних підходів підвищення ефективності сталості результатів діяльності програм/проєктів міжнародної технічної допомоги в Україні:

1. Програма/проєкт МТД пропонує систему/пакет/комплекс інструментів/практик/методик, які апробовані в країнах походження донорської допомоги та довели свою ефективність. Теоретичну та практичну користь цієї міжнародної допомоги можна перевірити протягом власне діяльності програми/проєкту в Україні. Після чого доречно брати її на озброєння та поступово впроваджувати в практику повсякденної роботи реципієнта (наприклад, органів місцевого самоврядування). Проте часто впровадження запропонованих інновацій потребує досить ґрунтовних знань, високої кваліфікації виконавців у цілому, а головне – часу. Так, система роботи органів місцевого самоврядування у США та Україні значною мірою відрізняється, впровадження запропонованих практик іноді має характер не корегування, а більше схожий на ґрунтовну перебудову. Органи місцевого самоврядування, які переважно все ще працюють у патерналістичній парадигмі, досить рідко можуть наважитися самостійно аж так радикально змінювати свої усталені практики роботи, хоч вони й були наслідковані ще з радянського періоду й вочевидь потребують демонтажу. Традиційно для справжніх змін все ще потрібне рішення “зверху”. Наприклад, Програма USAID/DOBRE пропонує громадам використовувати для самоконтролю та звітування в профільне міністерство інструмент РМСІ (Participatory Municipal Capacity Index)¹⁴. Об’єднані територіальні громади

¹² До навчальних заходів у межах реалізації програм/проєктів МТД у широкому сенсі належать: стажування (в тому числі за кордоном), тренінги, семінари, конференції, форуми, воркшопи, робочі зустрічі, засідання робочих груп, лекції тощо, адже кожен з таких заходів містить навчальну складову через залучення експертів, працівників програм/проєктів МТД. Переважно після кожного з таких заходів реципієнти отримують нові знання, вміння та навички, крім тематичних, зі сфери комунікації.

¹³ Уточнення слушне, адже декілька разів ми отримували як партнерів реципієнтів, які офіційно декларували намір брати участь у реалізації програми/проєкту МТД, а за фактом відмовлялися залучатися до окремих та/або майже усіх заходів, які передували фінансуванню конкретних проєктів (брати участь у дослідженнях, конференціях, тренінгах тощо), аргументуючи свою позицію браком часу. Надалі такі реципієнти були вилучені з переліку партнерів. Тому нині вони мають негативний досвід взаємодії з програмою/проєктом МТД.

¹⁴ Індекс спроможності місцевого самоврядування щодо залучення населення до управління громадою (Participatory Municipal Capacity Index – РМСІ), який дозволяє встановити та візуалізувати по-

– партнери Програми USAID/DOBRE пройшли відповідне навчання і мають практику використання інструменту РМСІ щонайменше 3 роки. Водночас використання інструменту потребує знань, навичок і часу. Питання, яке непокоїть нас у цьому випадку: чи використовуватимуть громади-партнери опанований ними інструмент після закінчення Програми USAID/DOBRE у 2022 р. Проте ми майже впевнені, що у випадку, коли розпорядження звітувати про ефективність роботи місцевої влади, згідно з методикою РМСІ, буде надано Міністерством розвитку громад та територій України, то використовувати й вивчати методологію РМСІ почнуть не лише громади – партнери Програми USAID/DOBRE, але й інші. Цей приклад ілюструє, як може бути застосована стратегія трисуб'єктної співпраці¹⁵ в процесі роботи програм/проектів МТД в Україні. Зрозуміло, що ця стратегія потребує внесення як мінімум однієї суттєвої зміни в практику планування донорами програм/проектів МТД в Україні – включення представників міністерств, профільних державних установ, закладів освіти тощо як непрямих реципієнтів, адже згодом їм потрібно буде вірушувати, чи варто вимагати впровадження/поширення запропонованих донором інновацій, і якщо вимагати, то як саме. Таким чином, представники державних інституцій (міністерства, Уряд), які здійснюватимуть функцію контролю ефективності МТД, мають пройти ту саму програму навчання, як і представники прямих реципієнтів, наприклад, територіальних громад у межах реалізації кожної програми/проекту МТД, що працює в Україні. Лише в такому випадку можливе ґрунтовне впровадження інновацій від програм/проектів МТД і подальший предметний моніторинг з боку державних інституцій.

Крім того, на рівні кожної конкретної організації реципієнта наявні документи, які регламентують роботу як організації в цілому, так і конкретних відділів та окремих працівників. На прикладі виконкому територіальної громади це – плани роботи виконкому, плани роботи відділів або департаментів, посадові інструкції спеціалістів, які можуть бути оновлені та доповнені відповідними пунктами, що стосуються роботи з наданим у межах міжнародної допомоги інструментарієм. Затвердження цих документів з відповідними змінами дозволить безпосереднім виконавцям сприймати запропоновані інновації не додатковою роботою, а частиною основної, яку треба виконувати обов'язково. Таким чином, поступово інструменти, передані експертами проектів/програм МТД, увійдуть у практику роботи організації реципієнта. На наш погляд, ця стратегія, хоч і має певні ознаки примусовості, проте дозволить забезпечити сталість результатів міжнародної допомоги, а також сприятиме формуванню більш відповідального ставлення реципієнтів до участі у програмах/проектах МТД, адже відповідає соціально-психологічним особливостям роботи з персоналом в Україні.

точний стан співпраці між владою та її громадою, планувати розбудову цієї співпраці та вимірювати поступ аж до досягнення громадою стану зразкової громади.

¹⁵ Стратегія трисуб'єктної співпраці – це термін, який введений автором для позначення взаємодії у сфері надання міжнародної допомоги, коли до процесу впровадження інструментів, наданих програмами/проектами МТД, як непрямі бенефіціари долучаються державні інституції. У цьому прикладі – Міністерство розвитку громад та територій України.

2. Нагадаємо, що станом на 02.02.2022 р. в Україні впроваджується 529 програм/проектів міжнародної технічної допомоги на загальну суму понад 10 млрд дол./євро. До процесів надання й отримання допомоги залучені тисячі людей. Це доволі значна кількість і відносно велика сума, щоб почати говорити про *необхідність створення національної бази даних для обліку загальних параметрів, а також кількісних і якісних показників діяльності програм/проектів МТД в Україні.*

На нашу думку, така база даних може містити інформацію про:

1. Усі активності, які відбулися в межах кожної програми/проекту МТД з деталізацією щодо змісту, організаторів, учасників, набутих компетенцій, відгуків, інформаційних матеріалів тощо.

2. Програми/проекти МТД в цілому, а також знання, вміння, інструменти, практики, дослідження, методичні матеріали тощо, які були передані/передаються реципієнтам (яким саме та коли).

3. Детальний опис реалізованих “твердих” проектів у розрізі плану виконаних робіт, бюджетів, контрагентів, учасників тощо. З можливістю переглянути аплікаційну форму реалізованого проекту.

4. Систему кількісних та якісних показників стану імплементації інноваційних практик, переданих програмою/проектом МТД, сформовану на основі рекомендацій від працівників програм/проектів МТД та виміряну фахівцями профільних державних інституцій.

5. Інші дані, які дозволять через розгалужену систему запитів отримати будь-яку інформацію щодо програм/проектів МТД.

Створення національної бази даних дозволить значно мірою оптимізувати процеси надання міжнародної технічної допомоги в Україні: 1) синхронізувати зміст діяльності програм/проектів МТД між собою та з національними стратегіями розвитку окремих галузей; 2) залучати до участі оптимальний набір реципієнтів з відповідним досвідом або його відсутністю; 3) формувати кількісно та якісно обґрунтовану базу надійних реципієнтів і карту точок з максимальним потенціалом зростання; 4) у будь-який час відстежувати динаміку та якість імплементації переданих реципієнтам/бенефіціарам інновацій; 5) запобігти отриманню міжнародної допомоги неблагонадійними реципієнтами/бенефіціарами, які імітують впровадження.

У цілому перелік можливостей такої бази даних потребує окремого науково-практичного дослідження, які автори мають намір здійснити в наступних публікаціях. Цей перелік дуже значний. Ми переконані, що така база даних дозволить отримати істотно вищі показники ефективності щодо планування, реалізації та моніторингу програм/проектів МТД в Україні, а її відсутність у сучасних умовах розвитку інформаційного суспільства викликає низку запитань. На нашу думку, адмініструвати таку базу даних має держава через спеціальну організацію (відділ). Доступи (різного ступеня повноти) до такої бази даних можуть мати донори, реципієнти, державні та наукові інституції, а також широкі кола громадськості, проте з параметрами дотримання законів про захист персональних даних, державну та/або комерційну таємницю та інших законів.

Наприкінці зауважимо, що обидва підходи забезпечення сталості результатів діяльності програм/проектів МТД в Україні цілком поєднані та можуть бути інтегровані між собою, що підсилить кожен з них.

Програми міжнародної технічної допомоги й надалі працюватимуть в Україні. Підставою так вважати є низка міжнародних договорів України у сфері міжнародної технічної допомоги, укладених з Європейським Союзом, США, Канадою, Південною Кореєю, Туреччиною, Швейцарією, Нідерландами, Данією, Німеччиною, Швецією, Японією, Італією, Великою Британією та Норвегією. Водночас недостатньо дослідженою є соціально-психологічна готовність територіальних громад отримувати міжнародну допомогу. Потребують уваги декілька аспектів:

1. *Побоювання прихованого підтексту та наслідків “безповоротної” допомоги.* Працюючи в проектах МТД протягом останніх 13 років, я багато разів відповідав на запитання: “А для чого це їм? Що вони хочуть отримати?”. Тут науковий інтерес становить явище довіри на геополітичному рівні: спільноти, корпорації, нації...

2. *Ставлення реципієнтів (представників громад) до допомоги, отриманої в рамках міжнародних програм від донорів.* У цьому полі потрібно шукати шляхи підвищення суб'єктивної цінності майна, товарів і послуг, наданих донорами для місцевих спільнот. Традиційно це питання вирішується через механізми співфінансування. Це доволі ефективний підхід, проте часто виглядає так, що подароване донорами майно має меншу цінність, ніж придбане за кошти громади. Отже, ціннісно-нормативна парадигма та ціннісні пріоритети територіальних громад в Україні є цікавою сферою соціально-психологічних досліджень, особливо зараз, коли відбувається етап інтеграції об'єднаних в одну територіальну одиницю раніше розрізнених спільнот (об'єднані територіальні громади).

3. *Феномен ілюзії фінансового абсолютизму.* Явище впевненості у виключній недостатності лише фінансового ресурсу для сталого розвитку громад в Україні, особливо характерне для малих міст, селищ і сіл є доволі шкідливим, адже знижує мотивацію для вдосконалення інших важливих складових зазначеного процесу: стратегії, комунікації, фаховості виконавців, співпраці, роботи з власними ресурсами тощо). Тому зазначений феномен потребує уваги спеціалістів: соціологів, соціальних психологів і філософів для адекватного осмислення та впливу на нього. Відповідно, автор планує надалі здійснювати наукові розвідки в означених напрямках.

Висновки. Програми/проекти МТД в Україні вже тривалий час значною мірою допомагають розв'язувати наявні проблеми у сферах місцевого самоврядування, економічного розвитку, розбудови державних інституцій, громадянського суспільства та інших, проте питання забезпечення сталості результатів діяльності міжнародних донорів є актуальним. Адже все ще трапляються випадки, коли після закінчення роботи програм/проектів МТД закінчується і використання реципієнтами/бенефіціарами переданого їм досвіду.

Однією з причин відсутності в окремих реципієнтів/бенефіціарів МТД інтересу до інтелектуальної складової міжнародної технічної допомоги є феномен ілюзії фінансового абсолютизму, в основі якого є переконання, нібито для досягнення цілей (наприклад, розвитку громади) не вистачає виключно коштів. Що є помилкою, адже, як пока-

зує практика взаємодії з такими реципієнтами, головною проблемою на шляху сталого розвитку громад, організацій та державних інституцій є відсутність дієвої спільної стратегії, якісної комунікації, професіоналізму, співпраці та навичок ефективного проєктного менеджменту.

Ймовірними факторами, які заважають забезпеченню сталості результатів роботи програм/проєктів МТД в Україні, є: відмінність очікувань донорів і реципієнтів/бенефіціарів; добровільність впровадження або відсутність відповідальності за невпровадження інновацій/досвіду, переданого в рамках діяльності програм/проєктів МТД; плінність кадрів і кадровий дефіцит, а також відсутність практик поширення досвіду всередині організацій реципієнтів (органів місцевого самоврядування та ГО); неузгодженість змісту навчальної інформації, яку пропонують реципієнтам/бенефіціарам різні програми/проєкти МТД; брак експертизи належної якості (не усі експерти, залучені в рамках реалізації програм/проєктів МТД, є ефективними).

Для забезпечення сталості результатів роботи програм/проєктів МТД в Україні ефективним буде запровадження таких підходів: 1) трисуб'єктної співпраці, коли донори надають допомогу, реципієнти/бенефіціари відповідально приймають допомогу, а представники відповідних державних інституцій беруть участь у всьому процесі надання МТД та здійснюють контроль за імплементацією, зокрема, після завершення програми/проєкту; 2) розробки та впровадження національної системи обліку параметрів надання міжнародної технічної допомоги в Україні. Така система дозволить надавати допомогу більш точно, послідовно, раціонально та в рази ефективніше витратити ресурси країн донорів.

Список використаних джерел

1. Яцура К. Відкритість суспільства: основні принципи та ознаки. *Наукові записки*. 2012. Вип. 6 (62). С. 141–152. URL: <http://surl.li/acsgu>
2. Антонюк К.І., Антонюк Д.А., Бухаріна Л.М., Шишкін В.О. Дуалізм міжнародної технічної допомоги в контексті соціального, фінансово-економічного розвитку та безпеки споживання в Україні. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики*. 2019. № 1 (28). С. 462–471. <https://cutt.ly/ySa1SNz>
3. Плоский К.В. Міжнародна технічна допомога як міждисциплінарна науково-практична проблема. *Державне управління: теорія та практика*. 2013. № 2. С. 129–139. URL: <https://cutt.ly/OSa0nNS>
4. Лисенко О. Роль міжнародної технічної допомоги європейських фондів у фінансуванні регіональних проєктів розвитку в Україні. *Світ фінансів*. 2009. № 3 (20). С. 175–183. URL: <http://sf.wunu.edu.ua/index.php/sf/article/view/378/386>
5. Омельченко А.В. Адміністративно-правові засади використання міжнародної технічної допомоги в Україні. *Правове регулювання економіки*. 2017. № 16. С. 63–71. URL: https://kneu.edu.ua/userfiles/24_11_2015/2017/8_pdf.pdf
6. Куліш П.Ю. Порівняльний аналіз підходів до публічного управління у сфері міжнародної технічної допомоги. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2017. № 8. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1113>
7. Момот Р.А., Терещенко А.М., Андрієнко А.М. Україна та міжнародна матеріально-технічна допомога країн-партнерів у військово-технічній галузі. *Збірник наукових праць Харківського національного університету Повітряних Сил*. 2018. № 1. С. 30–36. <https://cutt.ly/6Sa21BV>

8. Рудніцький І.А., Мильченко О.М., Островський О.В., Троцький І.В. Стан і проблеми залучення міжнародної технічної допомоги в інтересах розвитку системи підготовки національних контингентів та національного персоналу. *Збірник наукових праць Центру воєнно-стратегічних досліджень Національного університету оборони України імені Івана Черняхівського*. 2014. № 3. С. 19–27. URL: <http://surl.li/acsgg>

9. Lessons Learned on Donor Support to Decentralisation and Local Governance. Organisation for economic co-operation and development. 2004. URL: <https://www.oecd.org/dac/evaluation/30395116.pdf>

10. Assessment report: sustainability of donor projects on decentralization and governance reform in Indonesia. USAID. 2018. URL: https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PA00SW2T.pdf

11. Аккрская программа действий. 2–4 сентября 2008. Аккра, Гана. URL: <https://cutt.ly/hSdJqub>

Отримано 19.01.22 та оновлено 08.02.22

References

1. Yatsura, K. (2012). The openness of society: basic principles and features. *Naukovi zapysky – Scientific Papers*, 6 (62), 141-152. URL: <http://surl.li/acsgu> [in Ukrainian]

2. Antoniuk, K.I., Antoniuk, D.A., Bukharina, L.M., Shishkin, V.O. (2019). The dualism of international technical assistance in the context of social, financial-economic development and safety consumption in Ukraine. *Finansovo-kredytna diialnist: problem teorii i praktyky – Financial and credit activity: problems and prospect*, 1 (28), 462-471. URL: <https://cutt.ly/ySa1SNz> [in Ukrainian]

3. Ploskyi, K.V. (2013). International technical assistance as an interdisciplinary scientific and practical problem. *Derzhavne upravlinnia: teoriia ta praktyka*, 2, 129-139. URL: <https://cutt.ly/OSa0nNS> [in Ukrainian]

4. Lysenko, O. (2009). The role of international technical assistance of European funds in financing regional development projects in Ukraine. *Svit finansiv – World of Finance*, 3 (20), 175-183. URL: <http://sf.wunu.edu.ua/index.php/sf/article/view/378/386> [in Ukrainian]

5. Omelchenko, A.V. (2017). Administrative and legal bases for the use of international technical assistance in Ukraine. *Pravove rehulivannia ekonomiky – Legal Regulation of Economy*, 16, 63-71. URL: https://kneu.edu.ua/userfiles/24_11_2015/2017/8_pdf.pdf [in Ukrainian]

6. Kulish, P.Yu. (2017). Comparative analysis of approaches to public administration in the sphere of international technical assistance. *Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok*, 8. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1113> [in Ukrainian]

7. Momot, R., Tereschenko, A., Andriienko, A. (2018). Ukraine and international material technical assistance of partner countries in the military and technical industry. *Zbirnyk naukovykh prats Kharkivskoho natsionalnoho universytetu Povitrianykh Syl*, 1, 30-36. <https://cutt.ly/6Sa21BV> [in Ukrainian]

8. Rudnitskyi, I.A., Mylchenko, O.M., Ostrovskyi, O.V., Trotskyi, I.V. (2014). Status and problems of attracting international technical assistance in the interests of developing the system of training national contingents and national personnel. *Zbirnyk naukovykh prats Tsentru voenno-stratehichnykh doslidzen Natsionalnoho universytetu*, 3, 19-27. URL: <http://surl.li/acsgg> [in Ukrainian]

9. Lessons Learned on Donor Support to Decentralisation and Local Governance. (2004). Organisation for economic co-operation and development. URL: <https://www.oecd.org/dac/evaluation/30395116.pdf>

10. Assessment report: sustainability of donor projects on decentralisation and governance reform in Indonesia. (2018). USAID. URL: https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PA00SW2T.pdf

11. The Accra agenda for action. (2008, September 2-4). Accra, Ghana. URL: <https://cutt.ly/hSdJqub> [in Russian]

Received on 19.01.22 and updated on 08.02.22