

УДК 351.88 (061.1ЄС+477)

Напрями вдосконалення державного управління міжнародним технічним співробітництвом України з ЄС

Г.З. МАКОТА

Львівський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президенті України,
м. Львів-Брюховичі, Україна, E-mail: lesya_kornat@ukr.net

Авторське резюме

У статті запропоновано напрями вдосконалення державного управління міжнародним технічним співробітництвом України з ЄС. З'ясовано основні проблеми, що перешкоджають ефективному залученню та використанню технічної допомоги ЄС. Пріоритетними напрямками вдосконалення державного управління технічним співробітництвом України з ЄС визначено застосування системного підходу до управління у цій галузі, наявність політичної волі, ефективну реалізацію євроінтеграційної політики, прийняття базового закону, який би комплексно регулював відносини технічного співробітництва та визначав стратегічне бачення розвитку державної політики у цій галузі, зміцнення кадрового потенціалу органів влади, розвиток інституційної спроможності, доступ до інформації про проекти допомоги, спрямованість технічної допомоги на виконання конкретних завдань, визначених в Угоді про Асоціацію протягом чітко встановленого терміну.

На основі аналізу польського досвіду сформовано завдання для органів державної влади України. Приділено увагу законодавчому забезпеченню технічного співробітництва України. Виявлено питання технічного співробітництва, які потребують законодавчого врегулювання. На основі порівняльного аналізу вітчизняного та зарубіжного досвіду державного управління технічним співробітництвом показано напрями вдосконалення організаційного забезпечення у зазначеній галузі. Звертається увага на роль і ступінь інституціоналізації громадянського суспільства в Україні та Євросоюзі в управлінні міжнародною допомогою. Вказано на важливість створення спеціалізованого уніфікованого інформаційного веб-ресурсу, який би інтегрував всю інформацію про проекти допомоги ЄС.

Ключові слова: міжнародне технічне співробітництво, міжнародна технічна допомога, державне управління, Європейський Союз, законодавство, громадянське суспільство, євроінтеграція, Угода про асоціацію.

Basic directions of improving public administration of international technical cooperation between Ukraine and the European Union

G.Z.MAKOTA

Lviv regional institute of public administration, the National Academy
of public administration, office of the President of Ukraine, L`viv-Bryukhovy`chi,
Ukraine, E-mail: lesya_kornat@ukr.net

Abstract

Basic directions of improvement of public administration of international technical cooperation with the European Union are proposed in the article. Special attention is focused on the polish experience of public administration in this sphere. On the basis of the foreign experience the tasks for the public authorities are defined. The main problems of technical cooperation between Ukraine and the EU are determined. Among the priority directions of improving public administration of technical cooperation with the EU are

© Г.З. Макота, 2015

established: the use of a complex approach to administration in this sphere, political will, effective implementation of the European integration policy, law on technical cooperation adoption, that will regulate these relations and establish the strategic vision of state policy in this sphere, development of human capacity of state bodies, development of institutional capacity, easy access to information about projects of technical assistance, directing assistance to the tasks defined by the EU-Ukraine Association Agreement.

The issues that require legislative regulation are established. On the basis of comparative analysis of domestic and foreign experience of public administration of technical cooperation the main directions of improvement of organizational supply in this field are presented.

Special attention is paid to the role and level of institutionalization of the civil society in Ukraine and EU in the process of technical assistance management. The necessity of establishing a specialized uniform informative web resource is pointed out.

Key words: international technical cooperation, international technical assistance, public administration, European Union, legislation, civil society, European integration, Association Agreement.

Постановка проблеми. Важливість дослідження шляхів удосконалення державного управління міжнародним технічним співробітництвом в науці державного управління зумовлена низкою програмних документів держави. В Програмі економічних реформ на 2010 – 2014 роки «Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава» вказується на проблему низької ефективності залучення й використання зовнішньої допомоги в Україні [7]. Програма діяльності Кабінету Міністрів України на 2015-2016 роки передбачає формування нової політики міжнародної допомоги [5]. Міжнародна технічна допомога (далі - МТД) розглядається як одне з джерел та засобів реалізації Стратегії інтеграції України до Європейського Союзу [8], «Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року» [1] та відповідних обласних стратегій регіонального розвитку. Удосконалення державного управління технічним співробітництвом передбачено також приєднанням України у 2007 році до Паризької декларації щодо підвищення ефективності зовнішньої допомоги [2]. Крім того, беручи до уваги формування нової парадигми співробітництва між Україною та Євросоюзом, в основі якої лежить підписання Угоди про Асоціацію, розвиток політичної ситуації 2013-2015 років, модернізація інструментів надання допомоги Євросоюзом, актуалізація питання щодо

розробки своєрідного «Плану Маршалла для України» [3, 9], а також враховуючи, що система державного управління України все ще не відповідає стандартам, які існують у державах-членах ЄС, на порядку денному постає питання пошуку шляхів удосконалення державного управління технічним співробітництвом України з міжнародними донорами.

Аналіз досліджень і публікацій. У вітчизняній науці міжнародне технічне співробітництво вивчають В. Адамик, Н. Комар, О.Палюх, М. Михайлів, І.Братко, Д.Борисов, М.Кушнір, О.Потапова, Л. Кістерський, Т. Липова, М. Васильєва. В науці державного управління двостороннє технічне співробітництво України з ЄС як системи вивчалось фрагментарно та існує як окремі напрацювання. Окремі публікації з питань технічної допомоги представлені К.Плоским, М.Сердюк, О.Кулінічем, Н.Гнидюк та В.Стрельцовим.

Мета дослідження полягає в наданні рекомендацій щодо підвищення ефективності державного управління міжнародним технічним співробітництвом України з ЄС.

Виклад основного матеріалу. Пріоритетним напрямом підвищення ефективності державного управління технічним співробітництвом України з ЄС є застосування системного підходу до управління у цій галузі. Оскільки технічна допомога, яку отримує Україна, є складовою міжнародної допомоги для

розвитку, а співробітництво з питань розвитку є політичним процесом, удосконалення державного управління технічним співробітництвом потрібно здійснювати з урахуванням особливостей розвитку міжнародного співробітництва з питань розвитку та з дотриманням національних інтересів, зокрема з узгодженням напрямів надання технічної допомоги Євросоюзу з пріоритетами розвитку держави.

Системний підхід до державного управління у цій галузі передбачає ефективну взаємодію таких складових елементів: політична воля, стратегічні цілі співробітництва України з Євросоюзом, інституційне забезпечення, підготовка професійних управлінців та кваліфікованих кадрів, активізація громадянського суспільства, ресурси на розвиток співпраці. Так як аналіз теоретичних основ технічного співробітництва України засвідчив відсутність єдиного системного підходу та єдиної спільної чіткої позиції на політичному рівні щодо формування державної політики у цій галузі, виникає потреба в здійсненні глибокого аналізу сучасного стану державного управління міжнародним технічним співробітництвом України з ЄС та в розробці комплексної системи заходів для підвищення його ефективності.

Удосконалення технічного співробітництва України з ЄС залежить від ефективності реалізації євроінтеграційної політики та виконання зобов'язань, визначених Угодою про Асоціацію. Без сумніву, основним джерелом доходу в Україні повинні бути власні надходження, а міжнародну допомогу загалом потрібно розглядати як додатковий ресурс. Проте, керуючись тим, що євроінтеграцію визначено стратегічним курсом України, а Угоду про Асоціацію стратегічним орієнтиром розвитку країни, саме технічна допомога ЄС слугує основним інструментом євроінтеграції, реформування та адаптації до європейських стандартів.

Для того, щоб ефективно залучати допомогу ЄС, необхідно врахувати негативний попередній досвід, коли вона не спрямовувалась на виконання цілей

Угоди про партнерство та співробітництво. З цієї позиції важливо, щоб технічна допомога ЄС спрямовувалась на виконання конкретних завдань, визначених в Угоді про Асоціацію, протягом чітко встановленого терміну, що забезпечить міцний зв'язок між плануванням заходів і плануванням використання допомоги Євросоюзу.

Саме чітка активна політика євроінтеграції Польщі дозволила ефективно використати технічну та фінансову допомогу ЄС як інструмент для проведення політичної, економічної та соціальної трансформації. Найпершим істотним елементом, що дозволив Польщі ефективно залучати МТД, було оголошення євроінтеграції стратегічним курсом зовнішньої політики Польщі [13], на який спрямовувалась допомога ЄС, та застосування стратегічного комплексного підходу до реалізації Угоди про Асоціацію, а саме: розробка національних програм імплементації Угоди, адаптація законодавства, інституційне забезпечення євроінтеграції. Це забезпечило спрямованість МТД на конкретні цілі та завдання, центральним пріоритетом яких був вступ Польщі до ЄС, а також встановило чіткі часові рамки, етапність виконання проектів допомоги.

Одним із основних напрямів удосконалення державного управління технічним співробітництвом в Україні є формування такої системи правового регулювання, яка б усунула юридичні та організаційні бар'єри і створила необхідні умови для доступу, залучення та ефективного використання МТД в Україні на всіх рівнях. Досі в Україні немає базового закону, який би комплексно регулював відносини технічного співробітництва та визначав стратегічне бачення розвитку державної політики у цій галузі.

На нашу думку, доцільно прийняти Закон «Про міжнародне технічне співробітництво», який би комплексно врегулював відносини між Україною та міжнародними донорами щодо управління МТД. У цьому законі з позицій наукового підходу необхідно чітко визначити концептуальні засади розвитку

державної політики у цій галузі на довгострокову перспективу, як окремого напрямку зовнішньої політики України. Вважаємо, що законодавчого врегулювання потребують: механізм планування, залучення та координації МТД на всіх рівнях; мета і принципи технічного співробітництва; інституційні рамки співпраці; повноваження суб'єктів; уніфікація правового категорійного апарату (зокрема законодавче визначення термінів «міжнародне технічне співробітництво» – на рівні нормативно-правових актів України воно відсутнє) та «угода про міжнародне технічне співробітництво», змістовне доповнення поняття «міжнародна технічна допомога»; порядок оприлюднення та інформування про наявні та реалізовані проекти МТД; визначення порядку надання Україною технічної допомоги іншим державам; відповідальність сторін за порушення законодавства щодо використання МТД. Крім того, законодавчого врегулювання потребують питання фінансового контролю за використанням допомоги, а також питання узгодження пріоритетів залучення МТД з Стратегією «Україна-2020», Європейським інструментом сусідства.

Проблема організаційного забезпечення технічного співробітництва в контексті євроінтеграції є однією з найскладніших у нашому дослідженні. Історичний досвід демонструє, що організаційне забезпечення змінювалося щоразу зі зміною політичного керівництва країни і, відповідно, з коригуванням пріоритетів зовнішньої політики. Дискусійним залишається питання про створення окремого спеціального органу на зразок польського Комітету європейської інтеграції або Національного агентства України з питань розвитку та європейської інтеграції (1998-2000 роки), що був би окремим органом, який б займався питаннями євроінтеграції та здійснював координацію виконання Угоди про Асоціацію, а в його структурі окремого підрозділу з питань міжнародної технічної допомоги ЄС. Або ж створення окремого профільного органу на зразок Агентства координації міжнародної

технічної допомоги 1995-1999 років [6].

З цього приводу у 2013 році Штефан Фюле в інтерв'ю зазначив, що після підписання Угоди про Асоціацію створення окремого органу, що координуватиме європейський порядок денний, є необхідним, і він повинен мати повноваження щодо всіх аспектів, які стосуються Угоди, а також потрібно передбачити механізм його взаємодії з опозицією та громадянським суспільством [10].

Створення централізованого профільного органу з питань міжнародного технічного співробітництва з ЄС дозволило б ефективніше координувати цей процес на всіх рівнях. З цієї позиції варто взяти до уваги «Програму діяльності Кабінету Міністрів України» від 2014 року, де, відповідно до пункту 11 «Нова політика міжнародної допомоги», передбачено створення єдиного центру координації донорської та міжнародної технічної допомоги [5].

Істотним недоліком є також відсутність необхідного організаційного забезпечення на місцях. Тому, беззаперечним залишається питання посилення спроможності місцевих органів влади для ефективного управління технічною допомогою в контексті реформи місцевого самоврядування. Різний підхід до формування органів управління технічним співробітництвом на місцевому рівні, або ж їх відсутність, свідчить про те, що в Україні не сформовано сильні відокремлені структури, які б реалізували цю політику так, як це відбувалось в країнах ЄС. Питаннями допомоги ЄС на місцях в Польщі займаються окремі відділи або окремі структурні одиниці. Розглянемо приклад регіонального рівня Малопольського воєводства. В Малопольському воєводстві питаннями технічного співробітництва займається Департамент Європейських фондів, до складу якого входять секретаріат, відділ реалізації проектів, відділ фінансів та контролю [12];

- Краківський повіт - посада головного спеціаліста з питань розвитку та структурних фондів [17]. На рівні гмін: Черніхув – відділ інвестицій та розвитку, до питань якого належать також пи-

тання проектів ЄС та стратегії розвитку гміни [19]; управління міста Кшешовіце - відділ стратегії та розвитку [14]; управління гміни Івановіце - посада спеціаліста з питань пошуку зовнішнього фінансування та промоції [16]; управління гміни Забежув - посада спеціаліста з питань фондів та розвитку [18].

Польський досвід демонструє відсутність єдиного підходу до формування органів управління допомогою на місцях. Але те, що в основному функції, пов'язанні з технічним співробітництвом, віднесені до структурних підрозділів, що займаються питаннями стратегії та розвитку території, свідчить про застосування підходу до міжнародної допомоги як до інструменту розвитку міста чи регіону. Залучення міжнародної технічної допомоги розглядається в контексті стратегічного планування розвитку території та узгоджується з потребами міста.

В обласних державних адміністраціях в Україні питаннями міжнародної допомоги займаються окремі відділи, в структурі яких працюють в середньому 1-3 людини. Натомість аналіз стану організаційного забезпечення технічного співробітництва на місцевому рівні показав відсутність в органах місцевого самоврядування окремих структурних підрозділів, що займаються питаннями МТД. Тому, для розширення прав органів місцевого самоврядування та посилення їх інституційної спроможності щодо міжнародного технічного співробітництва, важливо передбачити в районних центрах та містах окрему структурну одиницю відповідальну за пошук, залучення проектів МТД

Зміни в системі державного управління технічним співробітництвом будуть неякісними, якщо не торкаться питання добору, формування та раціонального використання кадрового потенціалу. Аналіз польського досвіду засвідчив, що основною з причин неефективності управління технічним співробітництвом на всіх етапах та рівнях управління був низький рівень ефективності роботи державних службовців та неналежне управління люд-

ськими ресурсами, пов'язане з відсутністю кваліфікованих працівників, які б вміли працювати з коштами ЄС і володіли іноземними мовами. Особливо ця проблема спостерігалася в невеликих і сільських населених пунктах [15, с. 110,126].

Проблему зміцнення кадрового потенціалу органів влади в галузі технічного співробітництва можна вирішувати у контексті підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування у сфері європейської інтеграції. В цьому плані центральним завданням є підготовка людських ресурсів перш за все для реалізації процесу європейської інтеграції України на державному та регіональному рівнях. Однією з форм інтеграції Польщі була широкомасштабна освіта населення, а саме – інформаційна підготовка до вступу в ЄС. В Польщі впродовж десяти років до вступу в ЄС навчали регіональні й місцеві органи влади, як вести відповідні перемовини з країнами сталого розвитку, брати участь у конкурсах на отримання грантів для реалізації своїх проектів. Ще до вступу в ЄС уряд Польщі організував широкі навчальні програми для державних службовців як у центральних установах великих міст, так і у воєводствах, повітах та гмінах. Більшість із цих навчань готувалися спільно з ЄС. Загалом на всій території Польщі на той час було створено 33 незалежні центри європейської інформації, які провадили широку роз'яснювальну роботу стосовно інтеграції до ЄС із найважливіших для громадян питань [4].

Тому, враховуючи зарубіжний досвід державного управління міжнародним технічним співробітництвом, для підвищення ефективності управління у цій галузі необхідно забезпечити проведення інформаційних семінарів, тренінгів й консультацій з питань написання заявок та використання коштів ЄС. Важливо охопити всі регіони. Участь у тренінгах повинні брати особи, безпосередньо задіяні у написанні заявок і їх виконанні, тоді ефективність цих тренінгів буде досить високою та вдасться подолати фор-

малізоване ставлення до таких заходів. Спеціальні тренінги й консультації повинні проводити представники уряду, неурядових організацій, технічних секретаріатів або інформаційних пунктів програм.

Якщо брати до уваги польський досвід на прикладі програми SAPARD, де додаткові навчання не підвищили продуктивності службовців агентства ARMA, а продуктивність підвищилась тільки через наймання нових кадрів, то одним з заходів вирішення цієї проблеми для початку є аутсорсинг – наймання фахівців або консультантів, у тому числі з ЄС, комерційних тренінгових компаній, громадських організацій, залучення міжнародних тренерів для виконання певної роботи (для прикладу, написати проект, реалізувати якісь заходи або провести консультації з адміністраціями). Ще одним важливим кроком для оптимізації державного управління технічним співробітництвом з ЄС є створення спеціалізованого уніфікованого інформаційного веб-ресурсу - порталу/сайту для поширення відповідної інформації, на якому доступно висвітлити найважливіші аспекти співробітництва. В Україні інформація про програми допомоги знаходиться на окремих сайтах, наприклад на сайті Ресурсного центру ГУРТ, що є національним центром суспільної інформації та експертизи, або Міжнародного фонду «Відродження», який отримує фінансову підтримку від Фондацій Відкритого Суспільства, а також від міжнародних донорів. Проте, такі сайти не розроблені безпосередньо з метою інформування в цій галузі і не містять повної класифікованої інформації. Більшість програм допомоги ЄС мають власні сайти, але інформація подається англійською мовою, і їх потрібно окремо шукати. Тому в Україні практично відсутня єдина інформаційна точка доступу до програм МТД Євросоюзу.

На нашу думку, як зразок можна розглядати польський сайт Portal Funduszy Europejskich - funduszeuropejskie.gov.pl (Портал європейських фондів). Портал фінансується

спільно Міністерством інфраструктури та розвитку з Європейським Союзом у рамках програми технічної допомоги Європейського фонду регіонального розвитку.

На цьому сайті можна знайти інформацію про правила кожного проекту допомоги, нормативне забезпечення, публікації за темою, адреси та повідомлення про навчальні курси і конференції, розташування інформаційних пунктів програм допомоги ЄС. Портал надає вузько спрямовану класифіковану інформацію для окремої цільової аудиторії - зацікавлених в отриманні допомоги ЄС, є добре структурований, забезпечує технічну можливість легкого доступу до інформації, вся інформація на ньому погрупована за тематичними напрямками у відповідні предметні рубрики.

З метою активізації технічного співробітництва України з ЄС в умовах реалізації Угоди про Асоціацію особливе місце належить громадянському суспільству. Враховуючи європейську практику залучення громадянського суспільства до реалізації політики розвитку, де :

- неурядові організації та інші інституції громадянського суспільства розглядаються як ключові партнери в реалізації стратегії допомоги розвитку Єврокомісії;

- застосовується стратегічний підхід до залучення місцевих організацій громадянського суспільства до політики розвитку;

- пріоритетними завданнями визначено забезпечення сприятливого середовища для органів громадянського суспільства в країнах-партнерах, забезпечення їх повноцінної участі у внутрішній політиці в країнах-партнерах, в процесі планування в ЄС та в міжнародних процесах, збільшення їх спроможності для ефективної реалізації своєї ролі як незалежної сторони в сфері розвитку, вважаємо, що необхідно з метою стимулювання залучення громадських організацій до міжнародного технічного співробітництва привести чинне законодавство про громадські організації до європейських стандартів [34]. Необ-

хідно розробити ефективну структуру фінансування громадських організацій та налагодити механізм взаємодії громадянського суспільства з державним та політичним сектором, що сприятиме розширенню участі України у процесі технічного співробітництва, а згодом і в політиці сприяння розвитку.

Висновки. Отже, на основі проведеного аналізу можна виокремити такі напрями удосконалення державного управління міжнародним технічним співробітництвом України з Європейським Союзом:

- застосування системного підходу до державного управління міжнародним технічним співробітництвом;

- дотримання принципу узгодженості, зокрема узгодженості цілей Угоди про Асоціацію, Стратегії «Україна-2020», стратегій залучення МТД з відповідними пріоритетами надання допомоги в ЄС;

- посилення інституційної спроможності шляхом залучення громадянського суспільства до технічного співробітництва, створення централізованого профільного органу, який би скоординовано реалізував євроінтеграційну політику і відповідно міжнародне технічне співробітництво та окремих відділів з питань міжнародної допомоги в ор-

ганах місцевого самоврядування;

- зміцнення кадрового потенціалу органів влади щодо залучення та використання міжнародної допомоги;

- створення спеціалізованого уніфікованого інформаційного веб-ресурсу, який би інтегрував усю інформацію про проекти допомоги ЄС;

- впорядкування та систематизація законодавства шляхом прийняття Закону «Про міжнародне технічне співробітництво», в якому визначити концептуальні засади розвитку державної політики міжнародного технічного співробітництва України як окремого напрямку зовнішньої політики на довгострокову перспективу;

- «розвиток громадянського суспільства» як пріоритетний напрям залучення технічної допомоги включити до основних напрямів залучення міжнародної технічної допомоги.

Реалізація запропонованих напрямів удосконалення державного управління міжнародним технічним співробітництвом дозволить не тільки підвищити ефективність співпраці щодо залучення міжнародної технічної допомоги, але й стати Україні рівноцінним партнером при прийнятті рішень щодо управління міжнародною технічною допомогою на міжнародному рівні.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Державна стратегія регіонального розвитку на період до 2020 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/385-2014-%D0%BF>.
2. Паризька декларація щодо підвищення ефективності зовнішньої допомоги [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/998_271.
3. «План Маршалла» буде готовий у жовтні – Семерак [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ukrinform.ua/ukr/news/plan_marshalla_bude_gotoviy_u_govtni_semerak_1956117.
4. Польша – партнер в XXI столітті / пер.-корекц. з польськ.: L. Tancurs, 2. Jankowska, A. Svetlova. – Institut Imegracji Europejskiej, 2002. – 147 с. - С. 120.
5. Постанова Кабінету Міністрів України від 11.12.2014 року N 26-VIII «Про Програму діяльності Кабінету Міністрів України» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/26-19>.
6. Указ Президента України від 27.03.1995 року № 255/95 «Про утворення Агентства координації міжнародної технічної допомоги» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/255/95>.
7. Програма економічних реформ на 2010-2014 роки «Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.president.gov.ua/docs/Programa_reform_FINAL_1.pdf
8. Стратегія інтеграції України до Європейського Союзу від 11 червня 1998 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/615/98>.
9. В Європарламенті розглядають розробку «плану Маршалла» для України, - проект резолюції [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.rbc.ua/ukr/news/v-evroparlamente>

rassmatrivayut-razrabotku-plana-marshalla--13012015140800 .

10. Штефан Фюле: у меня есть основания для оптимизма [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.kommersant.ru/doc/2282429>.

11. Commission Decision of 27 September 2013 amending Decision 1999/352/EC, ECSC, Euratom establishing the European Anti-fraud Office [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://ec.europa.eu/anti_fraud/documents/legal-framework-decisions/478-2013/olaf_decision_2013_478_jo_en.pdf.

12. Departament Funduszy Europejskich / Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://bip.malopolska.pl/umwm/Article/id,2426.html>.

13. Narodowy Program Przygotowania do Członkostwa w UE, 1998 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.polskawue.pl/Narodowy_Program_Przygotowania_do_Czlonkostwa_w_Unii_Europejskiej,126.html.

14. Regulamin Organizacyjny Urzędu miejskiego w Krzeszowicach [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://bip.malopolska.pl/pobierz/559528.html>.

15. SAPARD Review in Bulgaria, Czech Republic, Estonia, Hungary, Latvia, Poland and Romania [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://cps.ceu.hu/sites/default/files/publications/cps-joint-publication-sapard-review-2005.pdf>.

16. Stanowisko ds. pozyskiwania finansowych środków zewnętrznych i promocji (PF) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.iwanowice.malopolska.pl/pl/urzed-gminy/referaty/stanowisko-ds-pozyskiwania-finansowych-srodkow-zewnetrznych-i-promocji-pf.html>

17. Starostwo powiatowe w Krakowie [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://powiat.krakow.pl/wp-content/uploads/2012/02/schemat-organizacyjny-2014.jpg>.

18. Wydziały i samodzielne stanowiska organizacyjne [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://zabierzow.org.pl/samorzad/urzed-gminy/wydzialy-i-samodzielne-stanowiska-organizacyjne/>.

19. Wydziały Urzędu Gminy Czernichów [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.gmina.czernichow.pl/index.php/urzed-gminy/wykaz-pracownikow/16>.

REFERENCES:

1. Derzhavna Stratehiya rehionalnoho rosvytku na period do 2020 roku (State Strategy of regional development for the period till year 2020). Regime to access: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/385-2014-%D0%BF>.

2. Paryzka deklaratsiya shchodo pidvyshchennia efektyvnosti zovnishnioi dopomohy (Paris Declaration on foreign aid effectiveness). Regime to access: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/998_271.

3. «Plan Marshala» bude hotovyi u zhovtni (Marshal Plan will be ready in October) Regime to access: http://www.ukrinform.ua/ukr/news/plan_marshalla_bude_gotoviy_u_govtni__semerak_1956117.

4. Polshcha – partner v XXI stolitti (Poland is a partner in the XXI century)/ L. Tancurs, 2. Jankowska, A. Svetlova. – Institut Imegracji Europejskiej, 2002. – 147 p. - P. 120.

5. Postanova KMU vid 11.12.2014 N 26-VIII «Pro prohramu diialnosti Kabinetu Ministriv Ukrainy» (Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine of 11.12.2014 N 26-VIII On Action Program of the Cabinet of Ministers of Ukraine) Regime to access: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/26-19>.

6. Ukaz Prezidenta Ukrainy vid 27.03.1995 roku № 255/95 «Pro utvorennia Ahenstva koordinatsii mizhnarodnoi tekhnichnoi dopomohy» (The Decree of the President of Ukraine of 27.03.1995 № 255/95 On establishing the Agency of coordination of international technical assistance) Regime to access: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/255/95>.

7. Prohrama ekonomichnykh reform na 2010-2014 roky «Zamozhne suspilstvo, konkurentno-spromozhna ekonomika, efektyvna derzhava» Program of economic reforms for 2010-2014. Regime to access: http://www.president.gov.ua/docs/Programa_reform_FINAL_1.pdf

8. Stratehiya intehratsii Ukrainy do Yevropeyskoho Soyuzu vid 11.06.1998 (the Strategy of Ukraine's integration to the EU). Regime to access: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/615/98>.

9. U Yevroparlamenti rozhliadayut rozrobku «planu Marshala» dlia Ukrainy (The issue of carrying out «Marshal Plan» for Ukraine is discussed in the European Parliament). Regime to access: <http://www.rbc.ua/ukr/news/v-evroparlamente-rassmatrivayut-razrabotku-plana-marshalla--13012015140800>.

10. Shtefan Fiuile: u menia yest osnovaniya dla optimisma (Stefan Fule: I have reasons for optimism). Regime to access: <http://www.kommersant.ru/doc/2282429>.

11. Commission Decision of 27 September 2013 amending Decision 1999/352/EC, ECSC, Euratom establishing the European Anti-fraud Office [Електронний ресурс]. Regime to access: http://ec.europa.eu/anti_fraud/documents/legal-framework-decisions/478-2013/olaf_decision_2013_478_jo_en.pdf.
12. Departament Funduszy Europejskich / Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego Regime to access: <http://bip.malopolska.pl/umwm/Article/id,2426.html>.
13. Narodowy Program Przygotowania do Członkostwa w UE, 1998 [Regime to access: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.polskawue.pl/Narodowy,Program,Przygotowania,do,Członkostwa,w,Unii,Europejskiej,126.html>.
14. Regulamin Organizacyjny Urzędu miejskiego w Krzeszowicach Regime to access: <http://bip.malopolska.pl/pobierz/559528.html>.
15. SAPARD Review in Bulgaria, Czech Republic, Estonia, Hungary, Latvia, Poland and Romania Regime to access: <http://cps.ceu.hu/sites/default/files/publications/cps-joint-publication-sapard-review-2005.pdf>.
16. Stanowisko ds. pozyskiwania finansowych środków zewnętrznych i promocji (PF) Regime to access: <http://www.iwanowice.malopolska.pl/pl/urząd-gminy/referaty/stanowisko-ds-pozyskiwania-finansowych-srodkow-zewnetrznych-i-promocji-pf.html>.
17. Starostwo powiatowe w Krakowie. Regime to access: <http://powiat.krakow.pl/wp-content/uploads/2012/02/schemat-organizacyjny-2014.jpg>.
18. Wydziały i samodzielne stanowiska organizacyjne Regime to access: <http://zabierzow.org.pl/samorząd/urząd-gminy/wydziały-i-samodzielne-stanowiska-organizacyjne/>.
19. Wydziały Urzędu Gminy Czernichów Regime to access: <http://www.gmina.czernichow.pl/index.php/urząd-gminy/wykaz-pracownikow/16>.

Мако́та Га́лина Зено́нівна – аспірант

Львівський регіональний інститут державного управління

Національної академії державного управління при Президентові України

Адреса: 79491, м. Львів-Брюховичі, вул. Сухомлинського, 16

E-mail: makota-halyna@ukr.net

Makota Galyna Zenonivna – postgraduate

Lviv regional institute of public administration, the National Academy

of public administration, office of the President of Ukraine

Address: 16, Sukhomlynsky Str., L`viv-Bryukhovy`chi, 79491, Ukraine

E-mail: makota-halyna@ukr.net