

А. В. Акуленко,
аспірант кафедри європейської інтеграції, Національна
академія державного управління при Президентіві України

ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПРОЕКТІВ TWINNING В ПІВДЕННОМУ ТА СХІДНОМУ РЕГІОНАХ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ПОЛІТИКИ СУСІДСТВА

У статті здійснено комплексний аналіз особливостей використання механізму інституційної розбудови Twinning в країнах Європейської політики сусідства. Автор виділив дві системи управління проектами Twinning, а саме: децентралізовану систему, яка використовується в Південному регіоні, та централізовану систему, яка застосовується в Східному регіоні.

The article analysis the main features of the institutional development mechanism Twinning in the countries of the European neighbourhood policy. The author selected two management systems for Twinning projects, namely decentralizing system, which is used in the South region and the centralized system which is used in an Eastern region.

Ключові слова: Європейська політика сусідства, проекти Twinning, інституційна розбудова, адаптація, децентралізована/централізована системи управління проектами.

Key words: European neighborhood policy, Twinning projects, institutional development, adaptation, decentralized/centralized management systems for projects.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

У четвертій хвилі розширення Європейського Союзу найбільш складним було питання інституційної спроможності держав, які претендували на членство в об'єднанні. В зв'язку з цим, окрім Копенгагенських критеріїв, в 1995 році був розроблений Мадридський критерій, а саме — інституційна спроможність країн-кандидатів адаптувати законодавство ЄС. Для його досягнення в 1998 році Європейська Комісія запропонувала механізм інституційної розбудови Twinning, який передбачав регулярну співпрацю схожих інституцій держави-члена ЄС та країни-кандидата. Після успішного використання вищезазначеного механізму було прийнято рішення запровадити Twinning в країнах Європейської політики сусідства (далі ЄПС). Оскільки на Україну розповсюджується дана політика, актуальним є вивчення особливостей використання Twinning в Східному та Південному регіонах ЄПС з метою використання найкращого досвіду.

СТАН ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОБЛЕМИ

Незважаючи на десятирічний досвід впровадження, в академічних колах Twinning до цього часу є малодослідженим. В Центральній-Східній Європі його досліджували Грабе Хезер, Парадімітро Дімітрії, Ельза Талметс, Бейлі Девід, Люсі Конігова [6, 20, 9, 12]. В Україні Twinning вивчали І. Грицяк, М.Фарафанова [2], А.Акуленко [1]. В країнах Східної Європи (Молдова, Білорусія), Кавказького регіону (Грузія, Вірменія, Азербайджан), Середземноморської Африки (Туніс, Алжир, Єгипет, Марокко) та Близького Сходу (Ліван, Йорданія, Ізраїль) зазначений механізм є майже недослідженим.

МЕТА ТА ЗАВДАННЯ ДОСЛІДЖЕННЯ

Мета нашого дослідження полягатиме в аналізі особливостей використання проектів Twinning в Східному та Південному регіонах Європейської політики сусідства. При цьо-

му досвід України в межах Східного регіону не буде предметом даного аналізу. В зв'язку з цим будуть реалізовані наступні завдання:

— описати системи управління проектами Twinning в Східному та Південному регіонах ЄПС;

— визначити базовий принцип реалізації проектів Twinning в країнах Європейської політики сусідства;

— охарактеризувати стан та особливості реалізації проектів Twinning в Східному та Південному регіонах ЄПС.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Розроблення Європейської політики сусідства пов'язане з останнім розширенням Європейського Союзу 2004 року, яке спричинило появу нових кордонів та необхідність мати стабільних та прогнозованих сусідів. З цією метою ЄС запропонував країнам в рамках даної ініціативи певні механізми співробітництва, спрямовані на покращення взаємодії між сторонами. В цьому процесі найскладнішим залишалось питання посилення інституційної спроможності країн-сусідів. У зв'язку з цим з кінця 2003 року Twinning став доступним для більшості країн Європейської політики сусідства.

Традиційно, за визначенням Ді Маджіо і Пауелла [7], інституційні зміни можуть відбуватись трьома шляхами: через примус, шляхом повторювання та через адаптацію норм. Примус передбачає, що зміни відбуваються, коли здійснюється формальний та неформальний тиск однією інституцією на інші. Повторювання передбачає ситуацію, коли інституції свідомо чи несвідомо використовують досвід інших інституцій для вирішення певних проблем. У свою чергу, адаптація норм відбувається через професіоналізацію, шляхом навчання та створення професійної мережі, яка об'єднує схожі інституції. Twinning безпосередньо пов'язаний з адаптацією норм, оскільки він має на меті розбудову професійної мережі між державними службовцями у визначених сферах між ЄС та третіми країнами (Відповідно до ст. 113 Римського договору про заснування Європейського економічного співтовариства, всі країни які не входять до ЄС, тобто не є його дійсними, повноправними членами, визначаються як треті країни [4, с. 64]). Створення мереж є ключовим в передачі досвіду та підтримці інституційних змін.

Проте, ми переконані, що Twinning реалізовується не лише винятково шляхом адаптації. В нашому тлумаченні це так звана гібридизація, яка спрямована на створення гібриду в процесі комбінування елементів двох систем. Без такого інституційного "перемішування" реформи будуть малорезультативними, а нова вироблена політика чи система не будуть легітимними. Тому Twinning повинен,

Таблиця 1. Роль Європейської Комісії у країнах Європейської політики сусідства

Роль Європейської Комісії (Представництво ЄС) в централізованій системі	Роль Європейської Комісії (Представництво ЄС) в децентралізованій системі
<ul style="list-style-type: none"> затвердження річного робочого плану; підтримання діяльності з Twinning; надання настанов щодо процедур Twinning; управління фінансами проекту Twinning та здійснення платежів; перевірка якості Детальних технічних завдань проектів Twinning; розсилка Детальних технічних завдань Twinning державам-членам ЄС; розповсюдження пропозицій щодо Twinning серед органів-бенефіціарів та їх перевірка; організація і ведення засідань з відбору та комітету з оцінки; є головоючим та голосуючим членом комітету з оцінки; підписання Twinning-контракту; затвердження початкового, квартального та завершального звітів; збір і архівування всіх документів проекту Twinning та забезпечення доступу до них з боку аудиторів і спеціалістів з оцінки. 	<ul style="list-style-type: none"> затвердження річного робочого плану; підтримання діяльності з Twinning; надання настанов щодо процедур Twinning; перевірка якості Детальних технічних завдань Twinning; участь, в якості спостерігача, у засіданнях з відбору та засіданнях комітету з оцінки при відборі партнерів з держав-членів ЄС; спостереження за підготовкою контрактів Twinning; затвердження Twinning-контракту; затвердження проміжних квартальних звітів та завершального звіту; здійснення платежів за Twinning-контрактами.

скоріше, передбачати гібридизацію, а не адаптацію. Таким чином він буде оптимальним способом для третіх країн посилювати інституційну спроможність.

Twinning вимагає значних зусиль саме від країни-сусіда, яка використовує його як механізм посилення власної інституційної спроможності. Адаптація норм ЄС шляхом "copy and paste" є відносно простим способом. Європейський Союз не може розбудувати інституції в різних секторах, він може лише навчати державних службовців. Відповідно він не може експортувати власні інституції, а треті країни не можуть їх імпортувати, створюючи ідентичні до інституцій ЄС. У даній ситуації можливим є лише передача найкращого досвіду.

Враховуючи вищезазначене, можна зробити припущення, що інституційна розбудова — це одне із найскладніших процесів. Поки що Twinning є одним із оптимальних способів посилення інституційної спроможності третіх країн. Він є двостороннім процесом, оскільки, з однієї сторони, третя країна повинна докладати значних зусиль для досягнення результату, з іншої — Європейський Союз встановлює різні правила використання Twinning, які можуть суттєво впливати на результат. У нашому дослідженні ми пропонуємо розглянути дві системи правил, за якими Twinning реалізовується в країнах Європейської політики сусідства.

Перш за все, звертаємо увагу на те, що Twinning передбачає поділ країн ЄПС на два регіони: Східний (Україна, Молдавія, Грузія, Вірменія, Азербайджан) та Південний (Туніс, Марокко, Алжир, Лівія, Ліван, Єгипет, Сирія, Йорданія, Ізраїль). Ті країни, з якими не укладені або Угоди про партнерство і співробітництво, або Угоди про асоціацію: а саме Білорусія, Лівія, Сирія, Палестинська автономія — поки що не можуть використовувати механізм Twinning.

Зазначений поділ на Східний та Південний регіони зумовлений наявністю двох різних систем управління проектами Twinning. У Східному регіоні використовується централізована система управління проектами Twinning, а в Південному — децентралізована система. Переважаюча система управління визначає установу, яка матиме повноваження і діятиме винятково як установа, яка уповноважена укладати контракти. Для Південного регіону, який має децентралізоване управління, установою, яка уповноважена укладати контракти, є наглядове Міністерство-бенефіціар, або так званий Адміністративний офіс програми Twinning (далі — АОП). Для Східного регіону установою, яка уповноважена укладати контракти, є Європейська Комісія [3, с. 22]. Звертаємо увагу на термінологію Twinning, відповідно до якої бенефіціаром може бути інституція, яка отримує допомогу в рамках проекту і співпрацює з схожою інституцією в державі-членові ЄС (орган-бенефіціар), або країна-сусід, яка безпосередньо веде співробітництво з державою-членом ЄС і може також називатись країна-бенефіціар.

Для порівняння централізованої та децентралізованої систем пропонуємо оцінити роль Європейської Комісії, яка в країнах Європейської політики сусідства працює через Представництва ЄС (табл. 1).

Враховуючи те, що в децентралізованій системі важливу роль у процесі підготовки та реалізації проектів Twinning відіграє Адміністративний офіс програми Twinning, він буде наступним компонентом для порівняння децентралізованої та централізованої систем управління проектами Twinning.

Роль АОП в централізованій системі та в децентралізованій системі наведена в табл. 2.

Відповідно до матеріалів вищезазначених таблиць, очевидним є те, що децентралізована система є більш гнучкою. Вона значно обмежує по-

вноваження Європейської Комісії, надаючи при цьому вагому роль Адміністративному офісу програми, який є відповідальним за реалізацію проектів Twinning в даній країні. Централізована система є негнучкою і виключає будь-яке втручання в управління фінансами проектів та відбору партнерів з держав-членів ЄС. Головному роль у процесі підготовки та реалізації проектів Twinning відіграє Європейська Комісія. Натомість повноваження Адміністративного офісу програми зводяться до консультативно-дорадчих, які спрямовані на надання консультацій органам-бенефіціарам, що займаються підготовкою та реалізацією проектів Twinning. Отже, в Південному регіоні Європейської політики сусідства Європейський Союз використовує значно гнучкішу систему управління проектами Twinning, на відміну від Східного регіону.

Наступним елементом для порівняння є базові принципи Twinning, а саме: принцип "управління вимогами" (demand driven) та принцип "управління політикою" (policy driven) [11]. Принцип "управління вимогами" означає, що органи-бенефіціари самостійно, керуючись власним досвідом, визначають пріоритетні сфери для реалізації проектів Twinning. Принцип "управління політикою" передбачає, що пріоритетні сфери для реалізації проектів визначаються не органами-бенефіціарами, а на найвищому державному рівні.

У країнах Центрально-Східної Європи, які були кандидатами на членство в ЄС, для реалізації проектів Twinning використовувався принцип "управління політикою". У всіх країнах Європейської політики сусідства, незалежно від регіону, на даний момент використовується принцип "управління вимогами". Це означає, що в країнах-кандидатах завдяки стратегічному визначенню пріоритетів для проектів Twinning результативність проектів була достатньо високою. В країнах Європейської політики сусідства всі ці процеси здійснюються винятково за власної ініціативи органів-бенефіціарів. Зазначена особливість не зменшує вагомості Twinning в країнах Європейської політики сусідства, проте вона сильно впливає на результати проектів. Оскільки на всіх етапах проектного циклу Twinning від підготовки проектної пропозиції до завершення самого проекту, може виникати велика кількість перепон, адже багато державних службовців часто не розуміють для чого він потрібен і сприймають його як додаткове робоче навантаження.

Як ми зазначали раніше, вагому роль в реалізації проектів Twinning відіграє Адміністративний офіс програми (АОП). В залежності від системи управління проектами його повноваження можуть бути різними, проте скрізь він надає організаційну та консультативну допомогу органам-

бенефіціарам у процесі реалізації проектів Twinning. Традиційно дана установа утворюється і функціонує на базі державної інституції, яка є відповідальною за питання європейської інтеграції в країні. В Південному регіоні АОП працюють або на базі Міністерства закордонних справ, або Міністерства торгівлі. В Марокко, Хашимітському королівстві Йорданії, Тунісі, Єгипті, Ізраїлі АОП функціонує на базі Міністерства закордонних справ. В Алжирі — на базі Міністерства торгівлі. Виятком є Ліван, де ці повноваження покладені на Кабінет Міністрів. У Східному регіоні в більшості країн АОП створені на базі Міністерства економіки (Грузія, Вірменія, Азербайджан). В Молдові як і в Лівані, цими питаннями займається Кабінет Міністрів.

Інформаційна підтримка діяльності АОП в Південному регіоні є достатньо слабкою. Окремий сайт, на якому є доступною вся необхідна інформація по проектах, існує лише в Марокко [16]. В Східному регіоні ситуація є протилежною, у всіх країнах (Грузія, Вірменія [15], Азербайджан [14], Молдова [19]) АОП мають свої окремі сайти.

Наступна особливість проектів Twinning в Європейській політиці судства полягає в тому, що в Південному регіоні всі проекти спрямовані винятково на підтримку Угод про асоціацію. В Марокко — це Програми підтримки Угоди про асоціацію P3A1 укладена в 2003, та P3A2, укладена в 2006 році (Programme d'appui à l'accord d'association) [16]. В Йорданії використовується SAAP (Support to the implementation EU-Jordan Association agreement Programme) [26]. В Тунісі працює P3A (Support programme for the implementation of the Tunisia-European Union Association Agreement) [17].

У Східному регіоні проекти Twinning співвідносяться лише з пріоритетами Планів дій, джерелом яких є Угоди про партнерство та співробітництво. Таким чином, Південний регіон має перевагу, оскільки Угоди про асоціацію є прогресивнішим нормативно-правовим механізмом співробітництва з ЄС у порівнянні з Угодами про партнерство і співробітництво.

Достатньо складно систематизувати проекти Twinning, які реалізуються в Південному та Східному регіонах, оскільки кожна країна має певні особливості. В загальному в країнах Європейської політики судства проекти Twinning реалізуються в наступних секторах табл 3.

Марокко, Туніс та Йорданія були першими серед країн-сусідів Європейської політики судства, де був запроваджений Twinning [5, с. 8]. Найбільш успішними в Південному регіоні за кількістю проектів на стадії імплементації та в індикативному списку є Марокко, Єгипет та Туніс. Особливість проектів Twinning у ви-

Таблиця 2. Роль АОП у централізованій та децентралізованій системах

Роль АОП в централізованій системі	Роль АОП в децентралізованій системі
<ul style="list-style-type: none"> • АОП відіграє важливу роль у всьому циклі проекту Twinning: наприклад, складає проекти технічних завдань рамкових контрактів (ідентифікаційні поїздки), а також перевіряє якість Детальних технічних завдань Twinning і контрактів; • АОП також виступає центральним переговорним пунктом між Європейською Комісією і адміністраціями країн-бенефіціарів; • АОП консультує Представництво ЄК з питань організації та управління засіданнями з відбору; • АОП здійснює перевірки фінансового управління проектами Twinning на предмет відповідності законам ЄК; • АОП отримує та досліджує всі звіти проекту Twinning. 	<ul style="list-style-type: none"> • Розповсюджує Детальні технічні завдання Twinning серед держав-членів ЄС; • отримує пропозиції стосовно Twinning від держав-членів ЄС; • перевіряє відповідність детальних пропозицій Twinning необхідним стандартам; • несе відповідальність за організацію і проведення засідань з відбору; • призначає голосуючого члена комітету з питань відбору для вибору партнерів (краще всього керівника АОП Twinning); • несе відповідальність за правильне управління фінансами проекту Twinning і дотримання правил ЄК; • здійснює оцінку змісту і фінансових аспектів запропонованого Twinning-контракту; • підписує Twinning-контракт; • відповідає за управління фондами проекту Twinning та здійснення платежів; • здійснює моніторинг впровадження проекту Twinning у тісній співпраці з установами-бенефіціарами; • збирає і архіває усю документацію проекту Twinning і надає ці документи аудиторам та експертам з оцінки; • ухвалює остаточний рахунок-фактуру і платіж; • отримує, вивчає і ухвалює усі звіти проекту Twinning.

щезазначених країнах полягає в тому, що 80% проектів стосуються внутрішнього ринку ЄС та тих галузей, через які країни співпрацюють з ринком ЄС (торгівля та послуги, промисловість, енергетика, транспорт, навколишнє середовище, дослідження та інновації, сільське господарство та рибальство) [16]. 20 % проектів стосуються сфери юстиції та безпеки. Інша особливість полягає в тому, що країни реалізують проекти Twinning, які спрямовані на підтримку розвитку відновлюваних джерел енергії [25].

Йорданія, Ліван, Алжир та Ізраїль реалізують на даний момент незначну кількість проектів. У зв'язку з цим складно виділити характерні особливості. Проте прослідковуються схожі тенденції, коли більшість проектів стосуються внутрішнього ринку ЄС, торговельних відносин, інвестицій та майже відсутні проекти з питань юстиції та безпеки. Йорданія в зв'язку з проблемою імпортування газу і нафти з Іраку реалізовує проекти щодо відновлювальних джерел енергії. Серед всіх країн Південного регіону найменше проектів реалізує Ізраїль. Це можна пояснити тим, що дана країна має найбільший ВВП серед усіх країн-сусідів ЄПС, відповідно вона найменше потребує використання Twinning.

У Східному регіоні Twinning був запроваджений на рік пізніше — в 2005 році. Як вже зазначалось раніше, особливість проектів в цьому регіоні полягає в тому, що вони орієнтовані на пріоритети Планів дій. Наступна особливість полягає в тому, що в даному регіоні проекти спрямовані на підтримку здійснення адміністративної реформи [24]. Реалізація проектів відбувається рівномірно практично у всіх секторах. На даний момент країни Східного регіону поки що не реалізують жодного проек-

ту Twinning по відновлювальним джерелам енергії.

Для країн Східного регіону характерним є розробка національного законодавства, яке регулює процедуру використання Twinning, що не є властивим для Південного регіону. У Вірменії процедури Twinning регулюються Рішенням Уряду № 605-N [15], в Азербайджані — Спеціальними рекомендаціями для адміністрацій-бенефіціарів [10]. Розробка національної нормативно-методологічної бази зумовлена тим, щоб зробити процес підготовки та реалізації проектів Twinning більш прогнозованим та керуваним. Найбільше з цієї проблеми зіткнувся Азербайджан, коли заявки від органів-бенефіціарів надходили цілий рік, Адміністративний офіс програми працював одночасно з проектами, які перебували на різних стадіях та ін.

ВИСНОВКИ

У процесі дослідження були зроблені наступні висновки.

1. Реалізація проектів Twinning у країнах Європейської політики судства відбувається за використанням двох систем управління проектами. В Південному регіоні використовується децентралізована система, натомість у Східному застосовують централізовану. В процесі порівняння двох систем стало очевидним, що децентралізована система є більш гнучкою. Вона значно обмежує повноваження Європейської Комісії, надаючи при цьому вагомую роль органів-бенефіціару, який є відповідальним за впровадження проектів в країні.

2. Для реалізації проектів Twinning у країнах Європейської політики судства Європейський Союз використовує спільний принцип "управління вимогами" для Південного та Східного регіонів. Він передбачає, що

Таблиця 3. Сектори реалізації проєктів в Twinning

Телекомунікації	Охорона здоров'я та захист споживачів	Юстиція та внутрішні справи
Конкуренція	Торгівля	Екологія
Зайнятість та соціальна політика	Сільське господарство	Фінанси та внутрішній ринок
Статистика	Транспорт	Інше
Митниця	Енергетика	

пріоритетні сфери для реалізації проєктів визначаються безпосередньо органами-бенефіціарами.

3. Аналіз особливостей реалізації проєктів Twinning в Східному та Південному регіоні показав наступне:

— Адміністративні офіси програми Twinning (АОП), які надають організаційно-консультативну допомогу органам бенефіціарам в процесі реалізації проєктів, у залежності від країни можуть функціонувати або на базі Міністерства закордонних справ, або на базі Міністерства економіки;

— інформаційна підтримка стосовно діяльності АОП та реалізації проєктів Twinning є достатньо слабкою в Південному регіоні та значно розвиненіша в Східному;

— у Південному регіоні проєкти Twinning спрямовані винятково на підтримку реалізації Угод про асоціацію. В Східному регіоні проєкти співвідносяться з пріоритетами, які визначені в Планах дій;

— у Південному регіоні переважає більшість проєктів Twinning (80%) стосуються внутрішнього ринку ЄС. У Східному регіоні проєкти реалізуються рівномірно по всім сферам співробітництва;

— для Східного регіону характерним є розробка національної нормативно-методологічної бази, що, в свою чергу, відсутнє в Південному регіоні.

Перспективи подальших досліджень. Перспективним напрямом для подальших досліджень може бути аналіз нових механізмів інституційної розбудови, які стали доступними для країн-сусідів ЄПС в результаті поділу даної політики на "Східне партнерство" та "Союз для Середземномор'я". Особливу увагу варто приділити тому, як нові механізми співвідносяться з вже існуючим Twinning та чому вони змінюють принцип "управління вимогами" на принцип "управління політикою".

Література:

1. Акуленко Л.В. Перші результати використання інструменту інституційного будівництва Twinning в Україні: проблеми та шляхи їх подолання / Л.В. Акуленко // Публічне адміністрування: теорія та практика. Електронний збірник наукових праць [Електронний ресурс]. — Режим доступу: www.nbuv.gov.ua/e-journals/Patp/2009_2/09alvps.pdf. — Назва з екрану.

2. Грицяк І. Twinning як механізм співробітництва між державними службовцями України та Європейського Союзу / І. Грицяк, М. Фарофанова // Стратегічна панорама. —

2007. — № 1. — С. 114—120.

3. Керівництво з використання інструменту TWINNING / [Переклад видання Європейської Комісії "Institutional Building in the Framework of European Union Policies Common Twinning Manual, Revision 2009"]. — 2009. — 89 с.

4. Микієвич М. Міжнародно-правові аспекти співробітництва Європейського Союзу з третіми країнами. Монографія / Микієвич М. — Львів: Видавничий центр ЛНУ ім. І.Франка, 2001. — 200 с.

5. Руда А. Досвід Марокко з впровадження інструменту інституційної розбудови TWINNING / А. Руда // Інформаційний бюлетень Центру сприяння інституційному розвитку державної служби "Бюрократ". — 2008. — № 10—12 (63—65). — С. 6—8.

6. Bailey D. A Bridge too Phare? EU Pre-accession Aid and Capacity-Building in the Candidate Countries / David Bailey, Lisa de Propris // Journal of Common Market Studies. — 2004. — № 42(1). — P. 619—639.

7. Di Maggio P. J. The New Institutionalism in Organizational Analysis / P. Di Maggio, P. Walter. — Chicago/London.: Univ. of Chicago Press, 1991.

8. European Neighbourhood Twinning Projects Pipeline for Second Quarter 2010 // European neighbourhood Twinning news. — 2010. — № 19. — P. 1—4.

9. Grabbe H. How does Europeanization affect CEE governance? Conditionality, diffusion and diversity / Heather Grabbe // Journal of European Public Policy. — 2001. — № 8 (6). — P. 1013—1031.

10. Guidelines to Azerbaijani beneficiary Administration on Twinning. — 21 p.

11. Konigova L. Twinning projects: Analysing the experience of "Old" EU Member states and evaluating benefits of Twinning out for the Czech Republic / Konigova L., Tulmets E., Tomalova E. — Prague: Institute of international relations, 2006. — 146 p.

12. Papadimitriou D. Exporting Europeanisation to the Wider Europe: The Twinning Exercise and Administrative Reform in the Candidate Countries and Beyond / Dimitris Papadimitriou, David Phinnemore // Journal of Southeast European and Black Sea Studies. — 2003. — № 3 (2). — P. 1—22.

13. Programme Administration Office [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://www.pao-armenia.am/en/how_tw_works/. — Назва з екрану.

14. Programme Administration

Office [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.twinning.az/content.php?lang=en&page=1>. — Назва з екрану.

15. Programme Administration Office. How Twinning works [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://www.pao-armenia.am/en/how_tw_works/. — Назва з екрану.

16. Programme d'appui a l'accord a'association. Maroc — Union Europeen [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://www.maec.gov.ma/paaa/P3A_Jumelage_Projets_1.htm. — Назва з екрану.

17. Support Programme for the implementation of the Tunisia-European Union Association Agreement. Ministry of development and international cooperation [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.mdc.gov.tn/index.php?id=67&L=2>. — Назва з екрану.

18. Support to the Association Agreement Program (SAAP) Egyptian Experience Institutional Twinning. Programme Deputy director Dalia Salem. Ministry of international cooperation.

19. Support to the implementation of Moldova — EU Agreements [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://www.support-md-eu.md/tw_moldova.html. — Назва з екрану.

20. Tulmets E. The Management of New Forms of Governance by Former Accession Countries : Institutional Twinning in Estonia and Hungary / Elsa Tulmets // European Law Journal. — 2005. — № 11 (5). — P. 657—674.

21. Twinning Armenia. European Commission External cooperation programmes [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://ec.europa.eu/europeaid/where/neighbourhood/country-cooperation/armenia/armenia_en.htm. — Назва з екрану.

22. Twinning Azerbaijan. European Commission External cooperation programmes [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://ec.europa.eu/europeaid/where/neighbourhood/country-cooperation/azerbaijan/azerbaijan_en.htm. — Назва з екрану.

23. Twinning cooperation. European Commission External Cooperation programmes [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://ec.europa.eu/europeaid/where/neighbourhood/countrycooperation/tunisia/tunisia_en.htm. — Назва з екрану.

24. Twinning Georgia. European Commission External cooperation programmes. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://ec.europa.eu/europeaid/where/neighbourhood/country-cooperation/georgia/georgia_en.htm. — Назва з екрану.

25. Twinning Project Water Quality Management (Twinning EG07/AA/EN09) [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.aquascope.org/Egypt>. — Назва з екрану.

26. TWINNING WORKPLAN of the Hashemite Kingdom of Jordan. — 3 p.

Стаття надійшла до редакції 20.09.2010 р.