

**ЛЕЖЕПЬОКОВА**  
Вікторія Геннадіївна  
vikale2017@gmail.com



к.е.н., доцент, Київський  
національний торговельно-  
економічний університет

УДК 338.24:339.92

## БЕЗПЕКОВИЙ КОНТЕКСТ СТРАТЕГІЧНОГО ПАРТНЕРСТВА УКРАЇНИ В ЕНЕРГЕТИЧНІЙ СФЕРІ \*

### SECURITY CONTEXT OF UKRAINE'S STRATEGIC PARTNERSHIP IN THE ENERGY SPHERE

\* Стаття виконана в рамках науково-дослідної роботи "Стратегічне партнерство у вимірі економічної безпеки України" (номер державної реєстрації 0116U000785).

*Проаналізовано структуру паливно-енергетичного комплексу України. Розглянуто перспективи досягнення енергонезалежності як визначального чинника забезпечення енергетичної безпеки України. Визначено основні проблемні чинники в національній енергетиці. Окреслено пріоритетні напрями стратегічного партнерства України з ЄС в енергетичному секторі як необхідної передумови здобуття енергетичної незалежності держави.*

*Проанализирована структура топливно-энергетического комплекса Украины. Рассмотрены перспективы достижения энергонезависимости как определяющего фактора обеспечения энергетической безопасности Украины. Определены основные проблемные факторы в национальной энергетике. Определены приоритетные направления стратегического партнерства Украины с ЕС в энергетическом секторе как необходимого условия достижения энергетической независимости государства.*

*In the article the structure of fuel and energy complex of Ukraine is analyzed. Prospects for achievement of energy independence as the decisive factor of Ukraine's energy security are considered. The most challenging factors in the national energy industry are determined. The priority directions of Ukraine-EU strategic partnership in the energy sector as the prerequisite for achievement of energy independence of the State are grounded.*

**Ключові слова:** паливно-енергетичний комплекс, енергонезалежність, енергетична безпека, стратегічне партнерство, євроінтеграційні пріоритети

**Ключевые слова:** топливно-энергетический комплекс, энергонезависимость, энергетическая безопасность, стратегическое партнерство, евроинтегра-ционные приоритеты

**Keywords:** fuel and energy complex, energy independence, energy security, strategic partnership, the European priorities

## ВСТУП

Енергетика є базовою галуззю економіки України, ефективність і стабільність роботи якої безпосередньо впливає на темпи економічного зростання країни та, передусім, на енергетичну безпеку. Наукові дослідження та експертні оцінки проблем енергетичної безпеки концентруються переважно навколо внутрішніх проблем енергетичного сектора та ринків енергоресурсів. Водночас слід зазначити, що виклики для енергетичної політики України є проблемами, похідними як від специфічних особливостей процесу трансформації енергетичного сектора та галузевої структури економіки держави, так і від глобальних геополітичних та економічних тенденцій на світовому ринку енергоресурсів, які протягом останнього десятиріччя суттєво змінилися.

Вирішення проблем національної енергетичної безпеки в умовах глобалізації потребує активізації інтеграційних процесів та включення України до ін-

ститутів колективної (та передусім європейської, приймаючи до уваги інтеграційні пріоритети держави) енергетичної безпеки, що й обумовило актуальність дослідження.

**МЕТОЮ СТАТТІ** є визначення пріоритетних напрямів стратегічного партнерства України в енергетичному секторі як необхідної передумови здобуття енергетичної незалежності держави.

## МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методологічною та інформаційною основою роботи є наукові праці, матеріали періодичних видань, ресурси Internet, нормативно-правові акти, статистичні та аналітичні матеріали. При проведенні дослідження використано методи структурно-логічного аналізу, порівняння та узагальнення.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Паливно-енергетичний комплекс України складається з паливної промисловості (вугільна, нафтова і газова) та електроенергетики. Електроенергетика посідає досить вагоме місце в забезпеченні соціально-економічного розвитку будь-якої держави та її регіонів. Упродовж останнього десятиліття кожна країна (і Україна не є винятком) намагається диверсифікувати способи виробництва електроенергії, які б забезпечували не тільки економічне зростання господарського

комплексу, але й сприяли підвищенню якості життя населення, за умови одночасної мінімізації негативного впливу генерації електроенергії на здоров'я людей і довкілля.

Основу електроенергетики України становить об'єднана енергетична система (ОЕС) країни, яка централізовано забезпечує електроенергією внутрішніх споживачів, а також здійснює її експорт та імпорт. Структуру виробництва електричної енергії України порівняно з країнами ЄС представлено на рис. 1.

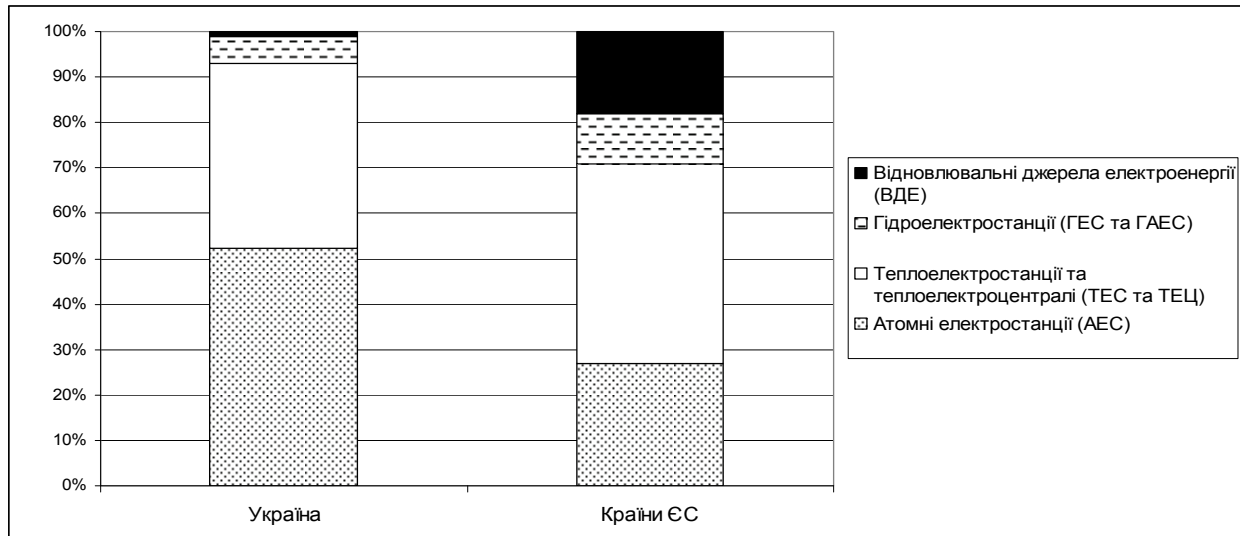


Рис. 1. Структура виробництва електроенергії в Україні та ЄС у 2016 р., % [1, 2]

Оптимальну структуру електрогенерації складно визначити, оскільки в енергетиці кожної країни існують свої особливості та переваги, що й зумовлює її різноманітність. Як видно з рис. 1, більша частина електроенергії виробляється на потужних енергоблоках теплових та атомних електростанцій. Враховуючи орієнтацію енергетичної політики держави на використання власних енергоносіїв, роль теплових генеруючих потужностей, основним первинним енергоресурсом яких є вугілля, є пріоритетною у подальшому забезпеченні країни електроенергією. Однак, в електрогенерації України звертає на себе увагу незначна частка ВДЕ порівняно із середнім її значенням у країнах ЄС. За 2016 р. вітрові (ВЕС) та сонячні (СЕС) електростанції та станції, що працюють на біомасі, виробили на 2% менше електроенергії порівняно з 2015 р. – 1,560 млрд. кВт-год [1]. Україна, яка стала на шлях розвитку відновлюваної енергетики, прагне теж приєднатися до загальносвітових процесів. Зокрема, 14.07.2016 р. державою ратифіковано Паризьку Кліматичну угоду, що передбачає радикальну декарбонізацію енергетики та перехід на ВДЕ для застереження від екологічних та техногенних загроз, які несе традиційна вуглецева та атомна енергетика людству. В Україні наявний величезний невикористаний потенціал альтернативних видів палива. Так, за оцінками експертів, за рахунок ВДЕ країна може забезпечити 78 % фактичного виробництва електроенергії [3]. Згідно із зобов'язаннями України перед Енер-

гетичним Співтовариством, до якого Україна приєдналася у 2011 р., 11% кінцевого енергоспоживання країни у 2020 р. має бути одержано з ВДЕ. Ця умова була визначена в “Національному плані дій з відновлюваної енергетики на період до 2020 р.”, прийнятому 1 жовтня 2014 р., а також була внесена до оновленої Енергетичної стратегії України [4].

ОЕС України працює синхронно з енергетичними системами Білорусі, Російської Федерації (РФ), Молдови та через «Бурштинський енергоострів» з об'єднаними енергетичними системами країн Західної, Центральної та Східної Європи, що дозволяє експортувати електроенергію як у східному, так і західному напрямках. У січні-вересні 2017 р. Україна збільшила експорт електроенергії (у грошовому вираженні) порівняно з аналогічним періодом 2016 року на 66% – до 189,6 млн. дол. За даними Державної фіскальної служби України 55,15% виручки від експорту припало на поставки електроенергії до Угорщини. Близько 23,4% від загального обсягу експорту електроенергії припало на Молдову та 16,54% – на Польщу. Імпорт електроенергії (у грошовому вираженні) в Україну за підсумками 9 місяців 2017 року становить 1,7 млн дол. [5].

Україна є достатньо забезпеченою енергетичними ресурсами державою: вона посідає 7-ме місце у світі за обсягом запасів вугілля, 12-ге – урану, 29-те – природного газу [2]. Паливно-енергетичні ресурси (ПЕР), які імпортує Україна, представлено на рис. 2.

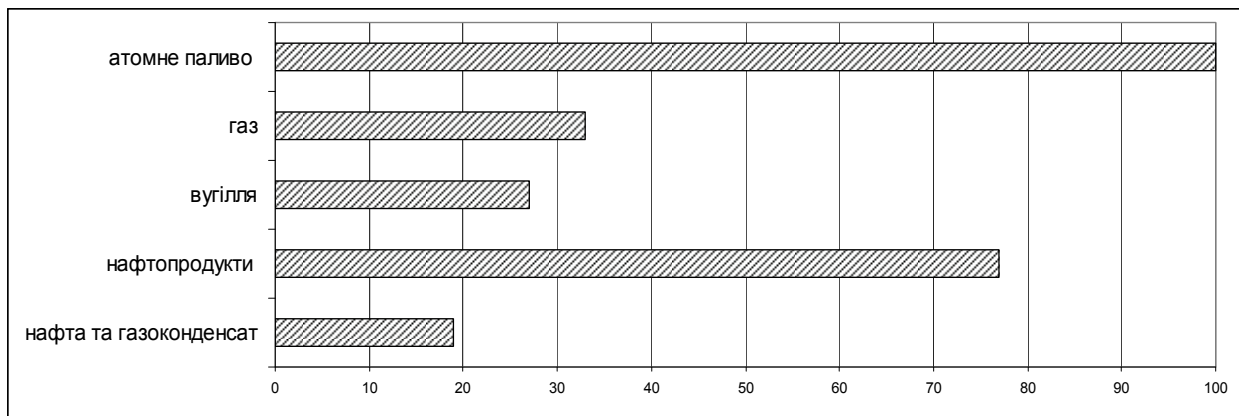


Рис. 2. Паливно-енергетичні ресурси, які імпортує Україна (у % від їх використання, 2016 р.) [2]

Вітчизняні АЕС, які генерують більшу частину електроенергії в Україні, довгий час перебували в майже 100%-вій залежності від закупівель ядерного палива у державної російської компанії АТ «ТВЭЛ». З метою послаблення цієї залежності 30 грудня 2014 р. Україна підписала контракт з американською компанією Westinghouse Electric Company на постачання ядерного палива, що поклало початок диверсифікації джерел постачання ядерного палива і тим самим стало кроком до зниження ризиків повної залежності від російського монополіста. 2016 рік став знаковим для електроенергетичного сектору в частині зниження залежності України від закупівель ядерного палива у РФ. Частка останньої у загальних закупівлях (у вартісному вимірі) склала 69,27%. Водночас, у 2016 р., порівняно з 2015 р., значно зросла частка закупівель палива у компанії Westinghouse (30%) [6].

Упродовж багатьох років незалежності України вугілля залишалося найбільш надійним енергетичним ресурсом в енергобалансі країни. Однак, у 2015-2017 рр. вугільна галузь України перебувала у кризовому стані через те, що саме в зоні проведення АТО сконцентровані найбільші запаси вугілля антрацитової групи. Сьогодні дефіцит вугілля призвів до браку його запасів на підприємствах теплової генерації, що позначається на роботі станцій, які змушені знижувати виробничі потужності, а також може загрожувати стабільності функціонування ОЕС України. Вказані вище причини змушують Україну дедалі більше імпортувати вугілля, тим самим створюючи нову залежність для держави – вугільну.

Як зазначають експерти Центру Разумкова, пріоритетом державної політики в секторі вугільної промисловості повинно бути підвищення його ефективності та конкурентоспроможності, а не екстенсивне збільшення обсягів збиткового виробництва та створення постійних бар'єрів для імпорту [6].

Можливості нарощування обсягів видобутку нафти і газового конденсату є обмеженими через те, що основні родовища в Україні вичерпуються, а потенційні джерела збільшення видобутку нафти для внутрішнього ринку не освоюються через відсутність інвестицій. У 2016 р. Україна імпортувала сирої нафти і газового конденсату на 173,8 млн. дол., що у 2,1 рази більше, ніж у 2015 р. Основні поставки нафти (96,8%) були здійснені з Казахстану – на суму 168

млн. дол., решта обсягів – 3,2% – припали на Румунію та РФ [2].

Україна за рахунок власного виробництва покриває тільки 20% від своєї потреби у нафтопродуктах (2,7 млн. тон у 2016 р.). Сучасна нафтопереробна промисловість України налічує шість нафтопереробних заводів (НПЗ), один газопереробний завод (ГПЗ) та близько 30 міні-НПЗ. Зношена технічна та морально застаріла база НПЗ, висока собівартість виробництва, неврегульованість питань власності – це все призвело в різні роки до зупинки частини НПЗ. Так, з шести НПЗ п'ять зупинили діяльність, зокрема: Лисичанський, Херсонський та Одеський НПЗ повністю, а Дрогобицький і Надвірнянський НПЗ з 2013 р. використовуються як нафтобази для збереження сирої нафти і готових нафтопродуктів. Виробництво нафтопродуктів у 2016 р. здійснювалося на Кременчуцькому НПЗ та Шебелінському ГПЗ [6].

За даними Міністерства енергетики та вугільної промисловості, транзит нафти територією України до країн Європи у 2016 р. скоротився на 8,8% порівняно з 2015 р. – до 13,822 млн т. До певних позитивних змін на ринку нафтопродуктів у 2016 р. можна віднести забезпечення відповідності нафтопродуктів українських виробників стандартам якості імпортованих аналогів.

Концепція розвитку газодобувної галузі України передбачає щорічне нарощування видобутку власного газу з можливістю в середньостроковій перспективі вийти на експорт палива. Протягом останніх десятиліть Україна лише знижувала обсяг видобутку власного газу, в тому числі через низку політичних рішень. Позитивна динаміка видобутку газу була зафіксована у 2016 р. – обсяг видобутку склав 20 млрд. м<sup>3</sup> газу при імпорті 11,1 млрд. куб. м. Прогнозується збільшення обсягу видобутку природного газу до 27,6 млрд. м<sup>3</sup> у 2020 р. [7]. Газова енергетична незалежність дозволить не тільки позбутися імпорту палива як фактору впливу та потенційного тиску на Україну, але й забезпечить зниження цін на газ для внутрішніх споживачів.

Серед ключових позитивних подій 2016 р. на ринку природного газу слід виокремити: відмову від закупівель природного газу з РФ, що дозволило позбутися газової залежності від сусідньої держави; скорочення імпорту природного газу; збільшення обсягів транзиту природного газу територією Укра-

їни, що засвідчує надійність вітчизняної газотранспортної системи; активізацію співробітництва з найбільшими газовими трейдерами ЄС, що підвищує якість та рівень відносин між Україною та країнами ЄС у газовій співпраці; подальше відкриття ринку для вітчизняних приватних імпортерів природного газу; початок реформування НАК «Нафтогаз України» у частині створення незалежного оператора газотранспортної системи та розподілення функцій постачання та транспортування газу та ін. [6].

Останні роки виявилися складними для української енергетики. На її стан найбільшою мірою вплинули: руйнування інфраструктури нафтогазової і вугільної промисловості; висока залежність від російських постачальників (атомна енергетика), а також дефіцит окремих видів енергоресурсів, у т.ч. антра-

цитових марок вугілля і проблеми з його поставками, що впливає на безперебійність роботи вітчизняних ТЕС зокрема та ОЕС України загалом; недостатня готовність до диверсифікації постачань окремих видів енергоресурсів (ядерного палива, вугілля) за умов високої волатильності цін на світових ринках; високий рівень монополізації окремих функціональних і регіональних сегментів енергетичного ринку України; неготовність промисловості і споживчого ринку до зростання цін на енергоресурси, що спричиняє зниження рентабельності енергетичних галузей та зумовлює зростання соціально-політичної напруженості [6]. Основні проблеми безпеки в енергетиці України згруповано за трьома напрямками (виробничо-технологічні, фінансово-інвестиційні та управлінські чинники) і представлено в табл. 1.

Таблиця 1

Основні проблемні чинники в енергетиці України

Група чинників	Чинники
виробничо-технологічні:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- модернізація основних фондів ПЕК у зв'язку зі значним рівнем фізичного та морального зносу;</li> <li>- територіальна розбалансованість і неоптимальна структура генерацій;</li> <li>- брак маневрових потужностей, експлуатація обладнання в непроєктних режимах;</li> <li>- наднормативні втрати в електромережах;</li> <li>- ресурсний дефіцит;</li> </ul>
фінансово-інвестиційні:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- недостатній обсяг інвестування;</li> <li>- боргова криза №</li> <li>- переважання неринкових механізмів тарифоутворення, практика державного субсидування;</li> <li>- «ручної» принцип розподілу фінансових ресурсів у галузі;</li> </ul>
управлінські:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- диверсифікація джерел поставок ПЕР у зв'язку з обмеженою географією постачальників сировини;</li> <li>- залежність від імпорту ядерного палива;</li> <li>- концентрація енергетичних активів у декількох гравців ринку та посилення вертикальної інтеграції в галузі;</li> <li>- відсутність стратегічного планування, зміна курсів/орієнтирів розвитку енергетики;</li> <li>- формування великих національних акціонерних компаній (наприклад, НАК «Нафтогаз України», НАК «Енергетична компанія України», НАК «Вугілля України» та ін.).</li> </ul>

Своєрідною «подушкою безпеки» України традиційно вважалася енергетична спадщина держави – вугільна промисловість, транзитна газотранспортна система та потужний атомний сегмент електроенергетики. Проте зміна геополітичної ситуації після Революції Гідності та конфлікту на Сході України, розрив відносин з РФ та сучасна світова тенденція скорочення сегменту атомних потужностей внаслідок ризику виникнення техногенних катастроф загострили питання необхідності забезпечення енергетичної безпеки держав та актуалізували необхідність зміни пріоритетів енергетичної політики й піднесення питання енергоефективності на перші пункти порядку денного виживання та відновлення української економіки. Отже, національну енергетичну безпеку слід розглядати у трьох аспектах: можливість протистояти викликам, забезпечення надійності постачань енергоресурсів, сприяння сталому розвитку держави.

Стратегічні цільові параметри енергетичної безпеки визначено Новою енергетичною стратегією України до 2035 р. [4]. Україна взяла чіткий курс на здобуття енергетичної незалежності, прийнявши Національний план дій з енергоефективності, який спрямовано на реформування енергетичного комплексу Укра-

їни з переходом його на сучасні ринкові моделі функціонування та досягнення першочергових цільових показників з безпеки та енергоефективності на період до 2020 р. Наголошується, що після 2020 р. українська енергетика перейде до нового етапу свого розвитку – повної інтеграції з енергетичним сектором ЄС та інноваційного оновлення.

Україна є членом Європейського Енергетичного Співтовариства, підписала Угоду про асоціацію з ЄС, тому має проводити біпаралельний процес «реформи – інтеграція», суть якого полягає у наступному – реформи енергетичного сектору сприяють інтеграції в енергетичний простір ЄС, а інтеграція енергетичного сектору сприяє внутрішнім реформам.

Стратегія співпраці між Україною та ЄС у сфері енергетики визначається у Меморандумі про взаєморозуміння між Україною та ЄС щодо співробітництва у сфері енергетики, укладеному 1 грудня 2005 р. [8]. Оскільки стратегічне значення енергетичної галузі вимагає від України та ЄС об'єднання зусиль у відповіді на такі спільні виклики, як необхідність диверсифікації та підвищення безпеки постачання енергоресурсів, розвиток і модернізація інфраструктур енергетичної галузі, реформування енергоринку, ядерна

безпеку, енергоефективність і використання відновлюваних джерел енергії, 24 листопада 2016 р. на саміті Україна-ЄС було оновлено Меморандум про взаєморозуміння щодо стратегічного енергетичного партнерства між Україною та ЄС спільно з Європейським співтовариством з атомної енергії [9]. Актуалізовані стратегічні цілі та напрями співробітництва у сфері енергетики наразі передбачають: розширення співробітництва сторін у сфері зміцнення енергетичної безпеки на основі принципу солідарності та довіри; забезпечення повної інтеграції енергетичних ринків України і ЄС та імплементації Третього енергетичного пакету ЄС; підвищення енергоефективності у всіх галузях споживання енергії; скорочення викидів парникових газів; сприяння використанню та розвитку відновлювальних джерел енергії тощо.

Основні напрями співробітництва між Україною та ЄС відображено у п'яти дорожніх картах, що стосуються ядерної безпеки, інтеграції ринків газу та електроенергії, надійності енергопостачання і транзи-

ту вуглеводнів, вугільного сектору та енергоефективності. Слід відзначити, що Угода про асоціацію між Україною та ЄС поглиблює та розширює рамки співробітництва в енергетичній сфері, які встановлені положеннями Договору про заснування Енергетичного Співтовариства.

Україна має необхідний інтелектуальний та ресурсний потенціал для розвитку сучасних енерготехнологій за європейськими стандартами енергоефективності, проте не використовує відповідне організаційно-фінансове забезпечення. Зменшити технологічний розрив між Україною та ЄС в енергетичній сфері можливо завдяки механізмам, які надає Угода про Асоціацію Україна – ЄС, зокрема через механізм участі у спільних дослідницьких програмах та технологічних платформах ЄС. До основних проектів міжнародної технічної допомоги Україні, які наразі реалізуються в енергетичній сфері, належать (табл. 2):

Таблиця 2

**Проекти міжнародної технічної допомоги в енергетичній сфері [10, 11]**

Назва проекту	Донор	Тривалість	Цілі, місії, завдання
Ініціатива з протидії корупції та підвищення фінансової прозорості в енергетичному секторі в Україні (Прозора енергетика)	USAID	15.06.2016 – 14.12.2018	Підвищення фінансової прозорості в енергетичному секторі шляхом збору та оприлюднення інформації. Підвищення потенціалу громадськості з контролю влади, виявлення і попередження випадків корупції, моніторингу реформування енергетичного сектора та забезпечення належного розкриття інформації енергетичним сектором.
Муніципальна енергетична реформа в Україні	USAID	27.09.2013 – 31.03.2018	Сприяння енергетичному плануванню, інвестиціям у енергоощадні технології та застосування відновлюваних джерел енергії. Розвиток потенціалу урядових та неурядових організацій щодо енергоефективності, відновлюваних джерел та зменшення викидів. Підвищення потенціалу Уряду України для розробки та впровадження стратегій низьковуглецевого розвитку.
Енергоатом – сталий корпоративний розвиток	ЄБРР	01.02.2017 – 31.07.2018	Сприяння Уряду України та ДП "НАЕК "Енергоатом" у розробці рекомендації з юридичної та комерційної корпоративізації компанії, у вдосконаленні системи управління із впровадженням сучасних інформаційних систем управління та у впровадженні "Дорожньої карти" корпоративізації ДП "НАЕК "Енергоатом".
Допомога Україні у процесі впровадження реформ у секторі енергетики відповідно до міжнародних зобов'язань України	ЄС	20.06.2016 – 19.12.2018	Надання допомоги Міністерству енергетики та вугільної промисловості та іншим зацікавленим сторонам у процесі виконання міжнародних зобов'язань в енергетичному секторі, відповідно до зобов'язань України в рамках Угоди про асоціацію та Договору про заснування Енергетичного Співтовариства

Участь України в Енергетичному Співтоваристві надає вітчизняному енергетичному сектору вагомі переваги. На Україну як країну-учасницю поширюється дія нормативно-правової бази ЄС, що дозволяє застосовувати механізми, головна мета яких – поліпшення безпеки постачання, створення певної стабільної регуляторної та ринкової структури. Вона також передбачає координацію взаємодопомоги в разі

порушень у функціонуванні енергетичних мереж, яка може охоплювати досягнення спільної енергетичної зовнішньоторговельної політики.

**ВИСНОВОК**

Повна інтеграція енергетичних ринків України та ЄС реалізується в інтересах споживачів і з урахуванням необхідності взаємного посилення безпеки

енергопостачання та охорони навколишнього середовища в енергетичній галузі. Зниження енергоємності економіки, а також диверсифікація джерел і шляхів постачання енергоресурсів сприятиме підвищенню економічної, енергетичної та екологічної безпеки, що призведе до оптимізації енергетичного балансу та закладе міцний фундамент для сталого енергетичного майбутнього країни.

Стратегічне партнерство України та ЄС в енергетичній сфері дозволить якнайшвидше гармонізувати інституційні, технологічні та організаційно-фінансові засоби реалізації спільної енергетичної політики сталого розвитку, як ключового вектору інтеграції Україна-ЄС.

#### Список використаних джерел

1. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>
2. Інфографічний довідник “Енергетика України - 2017” України [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://businessviews.com.ua/ru/the-infographics-report-energy-of-ukraine-2017.pdf>
3. Розвиток відновлюваних джерел енергії в Україні: Звіт в рамках проекту «Секретаріат та Експертний хаб з енергоефективності» України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://energymagazine.com.ua/wp-content/uploads/2017/03/Rozvitok-VDE-v-Ukrai-ni.pdf>
4. Нова енергетична стратегія України до 2035 року: «Безпека, енергоефективність, конкурентоспроможність» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://mpe.kmu.gov.ua/minugol/doccatalog/document?id=245213112>
5. Інформаційне агентство УНІАН [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://economics.unian.ua/energetics/2170284-ukrajina-z-pochatku-roku-zbilshila-eksport-elektroenergiji-na-66.html>
6. Енергетична галузь України: підсумки 2016 року: Звіт Центру Разумкова [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://razumkov.org.ua/uploads/article/2017\\_ENERGY-FINAL.pdf](http://razumkov.org.ua/uploads/article/2017_ENERGY-FINAL.pdf)
7. Розпорядження КМУ №1079 від 28 грудня 2016 р. «Про схвалення Концепції розвитку газодобувної галузі України» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1079-2016-p>
8. Меморандум про взаєморозуміння щодо співробітництва у сфері енергетики між Україною та ЄС [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/994\\_694](http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/994_694)
9. Співробітництво між Україною та ЄС в енергетичній сфері [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://mfa.gov.ua/ua/about-ukraine/european-integration/energy-cooperation>
10. Довідник організацій, проектів та програм міжнародної технічної допомоги – К.: [ФОП Москаленко О.М.], 2017. – 78 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://radaprogram.org/sites/default/files/publications/hand book 2017 web.pdf](http://radaprogram.org/sites/default/files/publications/hand%20book%202017%20web.pdf)
11. Офіційний портал координації міжнародної допомоги України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://openaid.gov.ua/uk/projects/7430>