

ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА ТОРГІВЛЯ

УДК 334.012.63/.64:355(477)

DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.42-20>

ГРАНТИ USAID ТА UKAID ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ПРОЗОРОСТІ, ЕФЕКТИВНОСТІ ТА КЕРУВАННЯ В УПРАВЛІННІ ДЕРЖАВНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ УКРАЇНИ

USAID AND UKAID GRANTS FOR INCREASING THE LEVEL OF TRANSPARENCY, EFFICIENCY AND MANAGEMENT IN THE MANAGEMENT OF STATE ENTERPRISES OF UKRAINE

Кобеля-Звір М.Я.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри підприємництва, торгівлі та логістики,
Львівський торговельно-економічний університет

Вовчак О.Д.

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри фінансових технологій та консалтингу,
Львівський національний університет імені Івана Франка

Kobelia-Zvir Mariana

Lviv University of Trade and Economics

Vovchak Olha

Ivan Franko National University of Lviv

У статті досліджено можливості грантової допомоги за Програмою SOERA, яка фінансується Агентством США з міжнародного розвитку (USAID) на суму 100 мільйонів доларів США і реалізується його підрядником – компанією «Делойт». Акцентовано, що для України такий інструмент фінансової підтримки є актуальним в контексті як реалізації самої реформи державних підприємств в Україні, так і залучення до цього процесу організацій «третього сектору», роль яких є важливою для впливу на органи влади щодо прийняття ключових рішень. Наголошено на тому, що Програма SOERA надає можливість організаціям громадянського суспільства та освітнім установам отримати гранти та реалізовувати проекти, які сприятимуть підвищенню рівня прозорості, ефективності та керування державними підприємствами (ДП) і державними активами України, зокрема через здійснення досліджень, розробку методологій, проектів програмних документів, рекомендацій, а також організацію публічного розповсюдження напрацьованих матеріалів. Проаналізовано цілі програми, основними з яких є: надання підтримки в створенні комплексної та ефективної централізованої інформаційної системи ДП (збір даних і звітність) з метою сприяння Уряду та іншим зацікавленим інститутам приймати обґрунтовані рішення щодо продажу та управління ДП, фінансова підтримка розроблення та впровадження стратегії реформування ДП, базованої на фактичних даних, та дорожньої карти впровадження, удосконалення законодавчої та нормативної бази для підтримки впровадження реформи ДП та стратегії приватизації, підтримка розробки Урядом України ефективних операційних механізмів управління підприємствами, що залишаються у державній власності, забезпечення прозорості корпоративного управління ДП, зменшення корупції в них та зниження фіскального тиску на ДП, сприяння зростанню приватного сектору і прямих іноземних інвестицій та підтримка реформи ДП і приватизації з боку населення. Обґрунтовано важливість дотримання організаціями-заявниками усіх критеріїв прийнятності програми та розробки проекту за її рекомендаціями як умови прийняття позитивного рішення про надання фінансування. Підсумовано наслідки реалізації проектів за фінансової підтримки Програми SOERA та їх вагомий вплив на національному та субнаціональному рівнях.

Ключові слова: гранти, SOERA, USAID, UKAID, фінансування бізнесу, гранти для бізнесу, цілі програми, можливості програми, вимоги програми.

The article examines the possibilities of grant assistance under the SOERA Program, which is financed by the United States Agency for International Development (USAID) in the amount of 100 million US dollars and is implemented by its contractor – the Deloitte company. It is emphasized that for Ukraine such a tool of financial support is relevant in the context of both the implementation of the reform of state-owned enterprises in Ukraine and the involvement of "third sector" organizations in this process, the role of which is important for influencing the authorities in making key decisions. It was emphasized that the SOERA Program provides an opportunity for civil society organizations and educational institutions to receive grants and implement projects that will contribute to increasing the level of transparency, efficiency and management of state-owned enterprises (SOEs) and state assets of Ukraine, in particular, through conducting research, developing methodologies, projects program documents, recommendations, as well as organization of public distribution of developed materials. The objectives of the program were analyzed, the main ones of which are: providing support in creating a comprehensive and effective centralized information system for SEs (data collection and reporting) with the aim of helping the Government and other interested institutions make informed decisions regarding the sale and management of SEs, financial support for the development and implementation of a reform strategy SOE based on factual data and implementation roadmap, improvement of the legislative and regulatory framework to support the implementation of SOE reform and privatization strategy, support for the development by the Government of Ukraine of effective operational management mechanisms for enterprises that remain state-owned, ensuring transparency of SOE corporate management, reducing corruption among them is the reduction of fiscal pressure on state-owned enterprises, promotion of the growth of the private sector and direct foreign investment, and public support for state-owned enterprise reform and privatization. The importance of compliance by the applicant organizations with all criteria of acceptance of the Program and the development of the project according to its recommendations as a condition for making a positive decision on the provision of financing for projects is substantiated. The consequences of the implementation of projects with the financial support of the SOERA Program and their significant impact at the national and subnational levels are summarized.

Keywords: grants, SOERA, USAID, UKAID business financing, business grants, program opportunities, program requirements.

Постановка проблеми. Станом на 1 січня 2023 року в Україні налічувалося 3256 державних компаній. Із урахуванням успішних прикладів функціонування таких установ, як Укрзалізниця, Укрпошта чи Укренерго, ефективність більшості державних підприємств залишається низькою. За даними Європейського банку реконструкції та розвитку, практично кожне друге державне підприємство (ДП) не працює, а лише кожне шосте є прибутковим. Однією з ключових причин такого критичного стану цих підприємств є відсутність узгоджених принципів управління. Сьогодні у ролі власників ДП виступають понад 80 органів та відомств, кожен із них має власний підхід до управління. Це призводить до низької ефективності та створює простір для корупційних практик. У той самий час державний сектор бізнесу покликаний відігравати ключову роль у відновленні країни після війни. Водночас сектор державних підприємств може стати більш привабливим для інвестицій, спрямованих на відбудову, за умови прозорого та зрозумілого управління. Таким чином, реформування сектору ДП стає важливим викликом для України. Реформа ДП є також актуальною в контексті євроінтеграції [15]. Одну з ключових ролей у процесі реформування ДП відіграє громадський сектор, адже саме він застосовує часто дуже дієві механізми впливу на органи влади щодо прийняття важливих рішень імплементації різних реформ: громадські слухання, соціальний моніторинг, напрацювання пропозицій органам влади щодо поліпшення процесу ухвалення рішень тощо. Міжнародні фонди-донори побудували систему фінансування «третього

сектору» в Україні і пропонують інструменти грантового фінансування неприбутковим організаціям громадянського суспільства задля впливу на хід реформ у державі. Важлива роль нині відводиться грантовій підтримці реформ у межах Проекту USAID/UKAID «Діяльність у рамках реформи державних підприємств» (SOERA) [2].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання щодо залучення і використання коштів міжнародних фондів, у тому числі і грантових програм USAID ТА UKAID, досліджували вчені, серед яких: М.А. Юхненко, Г.Ю. Разумей, М.М. Разумей, М. Коган, М. Мазур, М.Е. Мар'янович, А.І. Левченко, Ю.В. Узун та ін. [3; 6–11; 13]. Так, розвідки М.А. Юхненко, Г.Ю. Разумей, М.М. Разумей, М. Коган, М. Мазур більшою мірою стосувалися ринку інноваційних технологій, діджиталізації та розвитку стартапів в Україні. Підтримку USAID та UKAID автори розглядали як альтернативне джерело фінансування у цих фокусних темах [3; 8; 9]. Низка дослідників, таких як А.І. Левченко, Ю.В. Узун [6; 7; 10; 13], вивчали підтримку USAID як інструменти для зміцнення потенціалу організацій громадянського суспільства в Україні. Водночас поза увагою вчених залишилися питання грантових можливостей Проекту SOERA USAID ТА UKAID з метою підтримки ініціатив для підвищення рівня прозорості, ефективності в управлінні державними підприємствами України.

Постановка завдання. Цілями статті є дослідження можливостей грантової Програми SOERA щодо надання підтримки для організацій громадянського суспільства задля реалізації

ними проектів, які будуть сприяти підвищенню рівня прозорості та ефективності управління державними підприємствами в Україні, виявлення специфіки та пріоритетів їх участі у грантових конкурсах та розроблення рекомендацій для організацій – заявників щодо отримання грантової підтримки.

Виклад основного матеріалу дослідження.

В умовах війни надважливо, щоб кожна інституція несла відповідальність за те, що відбувається в державі. Головною перевагою співпраці держави і громадськості є вплив останньої на процеси реформування через напрацювання рекомендацій, пропозицій, проектів програмних документів тощо. Аби така діяльність була ефективною, вона вимагає суттєвих ресурсів, яких часто не вистачає у організацій неприбуткового сектору. Тому міжнародні донори спрямовують гранти на підтримку «третього сектору» з метою допомогти їм реалізовувати важливі для держави проекти. Так, задля підвищення рівня прозорості, ефективності управління ДП і державними активами в Україні реалізується SOERA. Це семирічний (2021–2028 рр.) проект, що фінансується Агентством США з міжнародного розвитку (USAID) на суму 100 мільйонів доларів США і впроваджується його підрядником – компанією «Делойт Консалтинг ЕлЕлПі» [1]. Його фокус спрямований на першочергову підтримку критично важливих державних послуг і покликаний допомагати планувати та здійснювати ефективну, результативну та підзвітну реконструкцію та відновлення української інфраструктури [2; 4]. Варто звернути увагу на те, що його цілі є особливими, а саме фінансова підтримка:

- впровадження комплексної та ефективної централізованої інформаційної системи ДП (збір даних і звітність), розробленої для того, щоб дозволити Уряду та іншим зацікавленим сторонам приймати обґрунтовані рішення щодо продажу та управління ДП;

- розроблення та впровадження стратегії реформування ДП, базованої на фактичних даних, та дорожньої карти впровадження; удосконалення законодавчої та нормативної бази для підтримки впровадження реформи ДП та стратегії приватизації;

- розроблення та прийняття Урядом України ефективних операційних механізмів управління підприємствами, що залишаються у державній власності;

- підвищення прозорості корпоративного управління та керування ДП в Україні;

- зменшення корупції в ДП та зниження фіскального тиску на ДП тощо.

Саме на підтримку місцевих громадських та освітніх організацій проект актуалізував грантову програму, яка сприятиме досягненню цілей SOERA та очікуваних результатів. Вона спрямована на місцеві громадські організації (включаючи ОГС), офіційно зареєстровані в Україні.

Мають право на отримання грантів як некомерційні, так і комерційні структури. З дозволу USAID також можуть претендувати на участь громадські освітні організації (університети, коледжі), зареєстровані в Україні.

На основі матеріалів програми ми визначили, що для отримання грантового фінансування в розмірі від 50 до 100 тис. дол. проекти заявників повинні відповідати таким вимогам:

- володіти підтвердженим досвідом у технічних сферах, що мають відношення до запропонованого обсягу робіт у межах програми;

- на момент подання заявки здійснювати діяльність у географічній зоні та технічній сфері, щодо яких подається заявка;

- мати спроможність мінімального освоєння коштів та достатній потенціал для управління грантовою програмою на стійкій основі;

- мати функціональну фінансову систему;

- забезпечувати раціональне управління у формі фінансової, адміністративної та технічної політики та процедур, які викладені в письмовій формі (включаючи: систему контролю, що забезпечує захист активів; захист від шахрайства, марнотратства та зловживань); підтримувати досягнення цілей програми;

- відсутній конфлікт інтересів, який міг би перешкодити повній неупередженості в реалізації грантової програми;

- мати унікальний ідентифікаційний номер (УІН) і реєстрацію та ідентифікатори в системі управління договорами (SAM), якщо укладають угоди з Урядом США;

- діяти згідно з чинним законодавством України та відповідати всім чинним положенням цивільного і податкового права [2; 4].

Основні сфери, для яких заявники можуть пропонувати програми для грантового фінансування:

1. Удосконалення політики, законодавства та нормативно-правових актів УДМ.

2. Підвищення рівня обізнаності та залучення громадськості до УДМ та управління муніципальними активами.

3. Посилення нагляду та підвищення прозорості інформації щодо державних/комунальних активів.

4. Ініціативи зі зміцнення спроможності для ОГС для покращення їхнього розуміння УДМ, корпоративного управління, обізнаності щодо УДМ/управління комунальними активами, а також підзвітності та моніторингу діяльності ДП/КП.

5. Ініціативи у сфері ВР та відповідні інформаційні кампанії [2; 4].

Проведений аналіз умов надання підтримки за Програмою SOERA вказує на її відмінну особливість – продуктом грантового проекту повинні бути:

- *Дослідження.* Методологія, анкети, набори даних, проекти програмних документів.

- *Рекомендації з питань політики.* Програмні документи, резюме досліджень, презентації.

– *Публічне розповсюдження та адвокація.* Звіти про заходи, прес-релізи, протоколи засідань, відео- та аудіозаписи, посилання на онлайн-матеріали, статистика висвітлення поширених матеріалів.

– *Зміцнення спроможності.* Розробка та реалізація програм розвитку потенціалу для ОГС/ муніципалітетів, орієнтованих на ефективний нагляд та громадський контроль за ДП/КП. Проведення навчання, надання ресурсів та експертних знань для розширення можливостей ОГС у виконанні проектів, які покращують політику УДМ, прозорість і підзвітність.

– *Нові мережі та партнерства.*

Наведені вище приклади не є вичерпними, і заявникам пропонується адаптувати свої програмні завдання та кінцеві продукти відповідно до конкретних цілей [4].

За умовами програми, проекти, які отримують підтримку через гранти, мають охоплювати як національний, так і субнаціональний рівні:

Національний вплив. ОГС на національному рівні співпрацюють із центральними органами влади, щоб захистити державні активи, просувати провідні практики корпоративного управління та прозорості, а також контролювати процеси приватизації та ВР.

Субнаціональний вплив. ОГС на субнаціональному рівні встановлюють партнерські відносини з національними, муніципальними чи обласними органами влади, що призводить до покращення використання громадських і комунальних активів і розробки стратегій розвитку громади.

Зміцнення спроможності ОГС. Ініціативи SOERA зосереджені на збільшенні спроможності ОГС як на національному, так і на субнаціональному рівнях. Цей процес включає проведення навчання, надання ресурсів та підтримки для того, щоб ОГС могли ефективно взаємодіяти із зацікавленими сторонами, здійснювати заходи для досягнення цілей Програми SOERA [2; 4].

Отже, проведений аналіз свідчить, що перевагами грантової Програми SOERA є очікувані результати, а саме:

1. Вплив на політику: Грантові програми ОГС, такі як дослідження та рекомендації щодо політики, сприяють удосконаленню політики, законодавства та нормативно-правових актів у сфері УДМ.

2. Збільшення обізнаності та підтримка громадськості: Ключові зацікавлені сторони та громадськість інформуються щодо планів та дій у межах реформи ДП, виражають підтримку. Участь міжнародного співтовариства, ОГС та приватного сектору сприяє успішному впровадженню реформ Уряду України.

3. Поліпшення громадського доступу та контролю: ОГС створюють механізми громадського нагляду за УДМ та управлінням комунальними активами, полегшують доступ до інформації та залучають зацікавлені сторони

до політичного діалогу. Вони орієнтовані на дані підходи для інформування суб'єктів процесів прийняття рішень та формування заходів, пов'язаних із УДМ і ВР, через опитування, дослідження та політичні рекомендації.

4. Посилення адвокації: ОГС вносять пропозиції щодо заходів, спрямованих на поліпшення політики в сфері УДМ і ВР.

5. Збільшення спроможності ОГС: Гранти зміцнюють спроможність ОГС здійснювати нагляд та громадський контроль за ДП/КП, надають знання та ресурси для виконання стійких проектів, пов'язаних із УДМ.

6. Нові мережі та партнерства: SOERA сприяє створенню мереж співпраці між ОГС, академічними установами, ЗМІ та органами влади. Ці партнерства спрямовані на сприяння змістовній співпраці та синергії для досягнення цілей SOERA. Замість розгляду формування партнерства як кінцевої мети SOERA прагне досягти відчутних результатів і впливу через спільні зусилля та обмін досвідом між учасниками.

Щоб скористатися фінансуванням Програми SOERA, необхідно взяти участь у грантовому конкурсі, який складається з двох етапів. Спершу заявники пропонують на розгляд експертів Концептуальну заявку (стисле представлення проекту), а за умови її підтримки – надсилають Повну заявку (розширена аргументація проекту з деталізованим кошторисом) [4].

Дослідивши критерії відбору Концептуальних заявок, ми сформували низку рекомендацій для організацій, які планують брати участь у конкурсному відборі проектних пропозицій. Дотримання таких рекомендацій сприятиме підтримці Концептуальної заявки на першому рівні відбору проектів. З цієї метою варто:

1. Продемонструвати відповідність між метою програми, цілями Проекту SOERA та проектною пропозицією заявника.

2. Забезпечити, щоб особливості заявника чітко відповідали вимогам грантової програми.

3. Зазначити, чи має заявник належну систему бухгалтерського обліку.

4. Продемонструвати здатність залучати ресурси, не пов'язані з USAID, через підтримку інших донорів або розподіл витрат у грошовій чи натуральній формі.

5. Аргументувати організаційну спроможність для успішної реалізації заходів, зазначених у концепції.

На другому етапі відбору, де експерти оцінюють Повну заявку, важливо дотримуватися таких рекомендацій:

1. Чітко описати очікувані результати та сприятливий вплив на цілі SOERA: забезпечити детальний опис того, як кожне завдання сприятиме досягненню цілей SOERA; розробити заходи для вирішення кожного завдання та кінцеві продукти.

2. Розробити детальні плани роботи та графік їх виконання: подати докладний графік

виконання для кожного завдання; вказати конкретні відомості про персонал і ресурси для реалізації плану.

3. Демонструвати відповідність кваліфікації персоналу вимогам: навести інформацію про кваліфікацію та досвід персоналу; додати резюме основних співробітників, відповідальних за виконання робіт.

4. Представити приклади організаційного досвіду: надати приклади реалізації проектів, подібних до запропонованих; продемонструвати здатність управляти фінансами на основі резюме члена команди, відповідального за фінанси.

5. Надати документи для оцінки фінансової стійкості: додати копії офіційних звітів за останні три роки та інші документи про фінансовий контроль; довести спроможність контролювати та оцінювати програми та їхній вплив.

6. Розробити систему показників ефективності: описати, як технічні підходи та завдання узгоджуються з цілями SOERA; розробити ієрархічну систему показників для моніторингу та оцінки ходу виконання та результатів.

7. Висвітлити деталі щодо партнерських відносин: установити партнерські відносини та визначити ролі та обов'язки кожної організації у заявці.

8. Демонструвати здатність контролювати та оцінювати програми: призначити досвідченого співробітника для контролю та оцінки ефективності; розробити показники для вимірювання прогресу у досягненні цілей програми.

Дотримання запропонованих рекомендацій допоможе заявникам розробити проекти, які

відповідатимуть грантовим вимогам, і бути конкурентоздатними при поданні заявки на конкурс у межах Програми SOERA.

Висновки. Аналіз грантової Програми SOERA, яка фінансується Агентством США з міжнародного розвитку (USAID) на суму 100 мільйонів доларів США і реалізується його підрядником – компанією «Делойт» – продемонстрував, що для України є актуальним інструмент фінансової підтримки задля підвищення рівня прозорості, ефективності управління ДП і державними активами України. Головною перевагою співпраці держави і громадськості є вплив останньої на процеси реформування через напрацювання рекомендацій, пропозицій, проектів програмних документів, публічне розповсюдження напрацьованих матеріалів тощо. На підтримку місцевих громадських та освітніх організацій проект актуалізував грантову програму, яка сприятиме досягненню цілей SOERA та очікуваних результатів. Реалізація цих ініціатив матиме вагомий вплив на діяльність ДП на національному та субнаціональному рівні. Натомість врахування заявниками запропонованих рекомендацій допоможе їм бути конкурентоздатними при поданні заявки на конкурс у межах Програми SOERA.

Поза увагою цього дослідження залишилися конкретні аспекти результативності реалізації окремих проектів, підтриманих Програмою SOERA. Подальші наші розвідки будуть стосуватися результатів та наслідків впровадження профінансованих проектів в Україні.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. «Делойт»: веб-сайт. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk.html> (дата звернення: 03.02.2024).
2. Від 50 000 до 100 000 дол. – річна грантова програма для ОГС USAID/UKAID SOERA. *Центр розвитку «ЧАС ЗМІН»*. URL: <https://chaszmin.com.ua/vid-50-000-do-100-000-dol-richna-grantova-programa-dlya-ogs-usaid-ukaid-soera/> (дата звернення: 16.02.2024).
3. Разумей Г.Ю., Разумей М.М. Діджиталізація публічного управління як складник цифрової трансформації України. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2020. № 2(25). С. 139–145. URL: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/handle/123456789/4143> (дата звернення: 19.02.2024).
4. Діяльність у рамках реформи державних підприємств в Україні, замовлення і оголошення про річну грантову програму на 2024 рік. *ОРГП ПРОЄКТУ SOERA 2024*. 30 с. URL: https://www.prostir.ua/wp-content/uploads/2024/02/SOERA-%D0%A0%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B0-%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BD%D1%82%D0%BE%D0%B2%D0%B0-%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%B0_2024.pdf (дата звернення: 08.02.2024).
5. Драйвер розвитку економіки: чому Україні потрібна реформа держпідприємств та які дивіденди вона принесе. *Економічна правда*. 14 лютого 2024. URL: https://www.epravda.com.ua/cdn/cd1/2024/draiver_rozvytku_ekonomiky/ (дата звернення: 01.02.2024).
6. Кобеля-Звір М.Я. Міжнародна технічна допомога «Програма USAID з аграрного і сільського розвитку (АГРО)» в умовах війни. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2023. Вип. 3 (95). С. 26–33. URL: <http://snaujournal.com.ua/index.php/journal/article/view/298> (дата звернення: 27.02.2024).
7. Левченко А.І. Міжнародні фінансові організації: основне джерело фінансової підтримки інститутів громадянського суспільства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2022. № 52. С. 25–34. URL: <http://vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2022/52-2022/6.pdf> (дата звернення: 08.02.2024).
8. Юхненко М.А. Сучасний ринок інноваційних технологій та інструментів державного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 22. С. 97–102. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/22_2017/23.pdf (дата звернення: 18.02.2024).

9. Коган М., Мазур М. Державне регулювання стартап-підприємництва в Україні. *Формування ринкової економіки в Україні*. 2021. Вип. 45. С. 130–143. URL: <http://publications.lnu.edu.ua/collections/index.php/economics/article/view/3941> (дата звернення: 21.02.2024).

10. Кобеля-Звір М.Я., Вовчак О.Д. Гранти USAID для організацій із розвитку підприємництва в Україні в умовах війни. *Modern engineering and innovative technologies*. 2023. Issue 29. Part 2. P. 94–101. URL: <https://www.moderntechno.de/index.php/meit/article/view/meit29-02-051/6233> (дата звернення: 28.02.2024).

11. Мар'янович М.Е. Міжнародна технічна допомога та її роль у забезпеченні сталого розвитку. *Фінансово-економічний та суспільний світовий розвиток : сучасні тренди і перспективи* : Міжнародна науково-практична конференція студентів, аспірантів та молодих вчених. Київ, 25 січня 2017 року. 2017. С. 68–70. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/0fd2f91b-9fd2-42d8-89e0-d1381bcfbf50/content> (дата звернення: 14.02.2024).

12. Deloitte Grants Portal. URL: <https://dgrants.fluxx.io/> (дата звернення: 12.02.2024).

13. Узун Ю.В. Співробітництво територіальних громад в Україні та програми допомоги іноземних фондів. *ПОЛІТИЧНЕ ЖИТТЯ*. 2016. № 4. С. 34–46.

14. Центр розвитку «ЧАС ЗМІН». URL: <https://chaszmin.com.ua> (дата звернення: 05.02.2024).

15. Ковтун Т. Що вступ до ОЕСР дасть українському бізнесу. *Економічна правда*. 26 грудня 2022. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/12/26/695440/> (дата звернення: 16.02.2024).

REFERENCES:

1. "Deloit": veb-sajt [Deloitte: Website]. Available at: <https://www2.deloitte.com/ua/uk.html> (accessed February 03, 2024).

2. Vid 50 000 do 100 000 dol. – richna hrantova prohrama dlia OHS USAID/UKAID SOERA. *Tsentr rozvytku "ChAS ZMIN"* [From 50,000 to 100,000 dollars – annual grant program for CSOs USAID/UKAID SOERA. "TIME OF CHANGE" development center]. Available at: <https://chaszmin.com.ua/vid-50-000-do-100-000-dol-richna-grant-ova-programa-dlya-ogs-usaid-uka-id-soera/> (accessed February 16, 2024).

3. Razumej H.Yu., Razumej M.M. (2020). Didzhytalizatsiia publicnoho upravlinnia iak skladnyk tsyfrovoy transformatsii Ukrainy [Digitization of public administration as a component of digital transformation of Ukraine]. *Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia*, no. 2(25), pp. 139–145. Available at: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/handle/123456789/4143> (accessed February 19, 2024).

4. Diialnist u ramkakh reformy derzhavnykh pidpriemstv v Ukraini, zamovlennia i oholoshennia pro richnu hrantovu prohramu na 2024 rik. *ORHP PROYEKTU SOERA 2024* [Activities within the framework of the reform of state-owned enterprises in Ukraine, orders and announcements about the annual grant program for 2024. ORGP of the SOERA 2024 PROJECT]. Available at: https://www.prostir.ua/wp-content/uploads/2024/02/SOERA-%D0%A0%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B0-%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BD%D1%82%D0%BE%D0%B2%D0%B0-%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%B0_2024.pdf (accessed February 08, 2024).

5. Drajver rozvytku ekonomiky: chomu Ukraini potrebna reforma derzhpidpriemstv ta iaki dyvidendy vona prynese [Driver of economic development: why Ukraine needs a reform of state-owned enterprises and what dividends it will bring]. *Ekonomichna pravda*. 14 liutoho 2024. Available at: https://www.epravda.com.ua/cdn/cd1/2024/draiver_rozvytku_ekonomiky/ (accessed February 01, 2024).

6. Kobelia-Zvir M.Ya. (2023) Mizhnarodna tekhnichna dopomoha "Prohrama USAID z aharnoho i silskoho rozvytku (AHRO)" v umovakh vijny [International technical assistance "USAID Program for Agrarian and Rural Development (AGRO)" in conditions of war]. *Visnyk Sumskoho natsionalnoho aharnoho universytetu. Seriia "Ekonomika i menedzhment"*, vol. 3 (95), pp. 26–33. Available at: <http://snaujournal.com.ua/index.php/journal/article/view/298> (accessed February 27, 2024).

7. Levchenko A.I. (2022) Mizhnarodni finansovi orhanizatsii: osnovne dzherelo finansovoi pidtrymky instytutiv hromadianskoho suspilstva [International financial organizations: the main source of financial support for civil society institutions]. *Naukovy visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu*, no. 52, pp. 25–34. Available at: <http://vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2022/52-2022/6.pdf> (accessed February 08, 2024).

8. Yukhnenko M.A. (2017) Suchasnyy rynek innovatsijnykh tekhnolohij ta instrumentiv derzhavnogo upravlinnia [The modern market of innovative technologies and tools of public administration]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 22, pp. 97–102. Available at: http://www.investplan.com.ua/pdf/22_2017/23.pdf (accessed February 18, 2024).

9. Kohan M., Mazur M. (2021) Derzhavne rehulivannia startap-pidpriemnytstva v Ukraini [State regulation of startup entrepreneurship in Ukraine]. *Formuvannia rynkovoi ekonomiky v Ukraini*, vol. 45, pp. 130–143. Available at: <http://publications.lnu.edu.ua/collections/index.php/economics/article/view/3941> (accessed February 21, 2024).

10. Kobelia-Zvir M.Ya., Vovchak O.D. (2023) Hranty USAID dlia orhanizatsij iz rozvytku pidpriemnytstva v Ukraini v umovakh vijny [USAID grants for organizations for the development of entrepreneurship in Ukraine during the war]. *Modern engineering and innovative technologies*, issue 29, part 2, pp. 94–101. Available at: <https://www.moderntechno.de/index.php/meit/article/view/meit29-02-051/6233> (accessed February 28, 2024).

11. Marianovych M.E. (2017) Mizhnarodna tekhnichna dopomoha ta ii rol u zabezpechenni staloho rozvytku [International technical assistance and its role in ensuring sustainable development]. *Finansovo-ekonomichnyj ta*

suspilnyj svitovyj rozvytok: suchasni trendy i perspektyvy: Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiia studentiv, aspirantiv ta molodykh vchenykh – Financial, economic and social world development: modern trends and perspectives: International scientific and practical conference of students, postgraduates and young scientists. Kyiv, 25 sichnia 2017 roku. P. 68–70. Available at: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/0fd2f91b-9fd2-42d8-89e0-d1381bcfbf50/content> (accessed February 14, 2024).

12. Deloitte Grants Portal. Available at: <https://dgrants.fluxx.io/> (accessed February 12, 2024).

13. Uzun Yu.V. (2016) Spivrobotnytstvo terytorialnykh hromad v Ukraini ta prohramy dopomohy inozemnykh fondiv [Cooperation of territorial communities in Ukraine and aid programs of foreign funds]. *Politychne zhyttya*, no. 4, pp. 34–46.

14. Tsentri rozvytku "ChAS ZMIN" ["TIME OF CHANGE" development center]. Available at: <https://chaszmin.com.ua> (accessed February 05, 2024).

15. Kovtun T. Scho vstup do OESR dast ukraïnskomu biznesu [What joining the OECD will bring to Ukrainian business]. *Ekonomichna pravda*. 26 hrudnia 2022. Available at: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/12/26/695440/> (accessed February 16, 2024).