

РЕАЛІЗАЦІЯ МІЖНАРОДНИХ ПРОЕКТІВ

МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ УКРАЇНИ

МЕТОДОЛОГІЧНИЙ ПОСІБНИК

SBP Consult, s.r.o.

Прага, серпень 2015 р

ЗМІСТ

Частина 1: Вступ	5
Частина 2: Європейські фонди для України	9
I. ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ІНСТРУМЕНТ СУСІДСТВА (ЄІС).....	14
II. ТРАНСКОРДОННЕ СПІВРОБІТНИЦТВО (ТС)	15
III. ІНІЦІАТИВИ ВІДКРИТІ ДЛЯ ВСІХ СУСІДНІХ КРАЇН.....	19
1. ТАІЕХ	19
2. SIGMA (Програма підтримки вдосконалення врядування та менеджменту)	23
3. Інвестиційний інструмент сусідства (ІІС).....	25
4. Тематичні програми	28
IV. ВИСНОВКИ	61
Частина 3: Характеристики міжнародного фінансування	64
1. Забезпечення участі у проекті	64
2. Партнерство і його роль у проекті	66
3. Управління фінансами.....	69
4. Мережева співпраця	72
Частина 4: Контроль та механізми забезпечення якості.....	75
I. ЧОМУ ПРОЕКТИ ЗАЗНАЮТЬ НЕВДАЧ	75
II. ЗАГАЛЬНІ АСПЕКТИ КОНТРОЛЮ ЄС.....	80
1. Підтримка	83
2. Моніторинг, Оцінка та Аудит.....	83
3. Фінансові аспекти	87
4. Звітність – Контроль над реалізацією проекту	89
III. РЕКОМЕНДАЦІЇ	95

Частина 5: Методи міжнародного співробітництва.....	104
I. ВСТУП	104
II. ПАРТНЕРСЬКА ПЕРЕВІРКА	104
III. МОЗКОВИЙ ШТУРМ І ЙОГО РІЗНОВИДИ	109
1 Індивідуальний мозковий штурм/ перехресне “заплення” ідей.....	111
IV. МЕТОД 6-3-5	112
2 Графічне вираження ідей / Mindmapping	113
V. БРЕЙНВОЛКІНГ (BRAINWALKING).....	114
VI. ДЕРЕВО ПРОБЛЕМ.....	115
VII. НАВЧАННЯ НА ПРАКТИЦІ.....	117
Частина 6: Висновки	122

Частина 1: ВСТУП

Метою проекту RESOURCE (РЕСУРС), повна назва якого є “РЕСУРС – підвищення рівня обізнаності про ЄС через ознайомлення з його фінансовими інструментами”, є підтримка міжнародного співробітництва між країнами Вишеградської четвірки (V4) та України. Проект був підтриманий Міжнародним Вишеградським фондом в рамках розширеного стандартного гранту Вишеградської четвірки та країн Східного партнерства.

Проект об’єднав організації з великим досвідом роботи в реалізації проектів в рамках прикордонного, міжнародного та транснаціонального співробітництва.

У рамках проекту об’єднали свої зусилля такі партнери:

- Інститут регіонального розвитку (Чехія) – керівник проекту
- ENVICORP (Словаччина) – партнер проекту
- Муніципалітет с. Кішторчо (Угорщина) – партнер проекту
- Інститут Об’єднаної Європи (Польща) – партнер проекту
- Закарпатське агентство з інвестицій, інновацій та розвитку (Україна) – партнер проекту

Основна мета проекту полягала у підвищенні обізнаності різних організацій про Європейський Союз (ЄС) через представлення фінансових інструментів, існуючих допоміжних установ та окремих осіб, задля отримання більшої інформації щодо того, як можна застосовувати ці інструменти і використовувати свої переваги. Навчання було засновано на обміні досвідом та прикладами успішної практики.

Навчальні та інформаційні заходи спрям на отримання і вдосконалення управлінських та організаційних навичок у сфері розробки проектних заявок та реалізації транс-

кордонних, міжнародних і транснаціональних проєктів, включаючи мережеву співпрацю.

У намірах було: по-перше, надати відповідні знання у галузі розробки, подання та реалізації проєктів, що підтримуються бюджетом ЄС, а по-друге, зібрати і відповідну інформацію викласти у методичному посібнику по реалізації міжнародних проєктів, яка стосувалася б можливостей для підтримки України. Додаткове значення повинна отримати мережева співпраця партнерів проєкту і аналіз спільних потреб, що в результаті приведе до розробки спільних проєктів.

Міжнародне співробітництво приносить взаємну вигоду. Багаторічний досвід у галузі міжнародної співпраці полегшує пошук нових ідей для проєктів. Крім того, співпраця з країнами-партнерами є досить новим досвідом. Дуже корисно проводити особисті зустрічі, оскільки, спілкуючись завдяки електронній пошті можна легко неправильно зрозуміти один одного, адже зустрічі можна швидше дізнатись, якою насправді є ситуація в різних країнах, для того щоб виробити єдину думку і визначити спільні цілі і завдання.

Значення міжнародного співробітництва також відображається у здатності організації і її співробітників рости та розвиватись у результаті їх спілкування із закордонними організаціями. Навички співробітників зростають і розвиваються завдяки роботі з міжнародними проєктами. Існує постійний потік нових знань і ноу-хау з інших країн, що стимулює розвиток.

Слід також зауважити, що в різних країнах існують різні підходи і тому час, який необхідний, щоб прийняти рішення щодо участі у проєкті, може відрізнятись у кожному окремому випадку. Крім того, варто відзначити,

що через мовний бар'єр можна витратити багато часу на розбудову хорошого рівня спілкування.

Навіщо брати участь у міжнародних проєктах? Зміцнення зв'язків між європейськими країнами приносить взаємну вигоду для установ та організацій у всіх країнах-учасницях. З метою зміцнення співробітництва, партнерство між організаціями широко заохочується Європейською Комісією. У деяких програмах проєкти партнерства є обов'язковими, в інших – партнерство є добровільним.

Партнерські стосунки роблять міжнародне співробітництво можливим, і воно повинно бути корисним для обох сторін. Проєкти мають досягати подвійної мети: сприяти реалізації цілей програми, а також зміцнювати зв'язки між донором і країною-бенефіціаром.

Будь-який міжнародний проєкт повинен відповідати певній програмі і вносити свій вклад у заявлені цілі цієї програми. Перед початком пошуку партнера треба бути розглянути такі питання:

Яка програмна територія цікавить вашу організацію?
З якою країною ваша організація хотіла б співпрацювати?

Всі проєкти, які підтримуються ЄС, мають бути спрямовані на сприяння досягнення ряду чітко визначених результатів у сфері розвитку. Щоб переконатися, що ідея проєкту може бути профінансована, необхідно впевнитися, що проєкт відповідає визначеним цілям програми та зокрема, підпадає під пріоритети відкритого конкурсу проєктних пропозицій. Ця інформація зазвичай доступна на сайті цієї чи іншої програми.

Наступним кроком є аналіз змісту певної програми для того, щоб з'ясувати:

- Чи тематичний фокус програми є актуальним для відповідної галузі співробітництва?
- Чи буде в змозі ваша організація зробити свій внесок у досягнення результатів програми?
- Чи будуть відкриті конкурси проектних заявок в рамках програми?
- Чи буде ваша організація мати достатньо часу для підготовки проекту, перш ніж конкурс буде відкритий?
- Чи проекти-партнерства є актуальними в рамках програми?

Кожна програма має свій власний веб-сайт, де міститься інформація про зміст програми, про те, хто може подавати заявки, і інформацію про відкриті конкурси проектних пропозицій.

Існує декілька **цільових груп**, які можуть отримати користь від цієї методології. Перша група – це українські партнери, які отримають знання у сфері розробки європейських проектів та їх реалізації. До другої групи належать учасники заключної конференції в Україні. Конференція з основ розробки та реалізації проектів, які (спів)-фінансуються фінансовим механізмом ЄС і мережевої співпраці відбулася в Україні і була відкрита для широкої громадськості. Третя група – це державні службовці країн Східного партнерства, серед яких буде поширена ця методологія. Остання цільова група, на яку поширюється дана методологія – це широке коло зацікавлених осіб. Інформація про методологію буде доступна на веб-сторінці проекту, у соціальних мережах, на YouTube, в інформаційних бюлетенях, листівках тощо.

Частина 2: ЄВРОПЕЙСЬКІ ФОНДИ ДЛЯ УКРАЇНИ

Ця частина складається з ретельно розроблених можливостей фінансування для України з бюджету Європейського Союзу. Викладена інформація являє собою широку підборку спільних програм ЄС, у яких Україна може брати участь. Тут Ви знайдете короткий опис кожної спільної програми, з описом її цілей, бюджету і інформацію про веб-сайти з даними про конкурс заявок у рамках програми.

Європейський Союз – Україна: Підвищена підтримка та співпраця. 5 березня 2014 року Європейська Комісія запропонувала ряд підтримуючих економічних і фінансових заходів, які є частиною міжнародних зусиль для підтримки економічних і політичних реформ в Україні. 11 млрд євро з бюджету ЄС і з міжнародних фінансових інститутів на базі ЄС можуть бути доступні у найближчі роки. Це необхідно для стабілізації економічної та фінансової ситуації, для того, щоб допомогти Україні пережити перехідний період та стимулювати політичні та економічні реформи.

8 січня 2015 року Європейська Комісія запропонувала макрофінансову допомогу (МФД) Україні у сумі до 1,8 млрд євро в рамках надання середньострокових кредитів. Ця допомога має бути затверджена Європейським парламентом і Радою для надання кредиту у 2015 р. і на початку 2016 р. Комісія вже виділила 1,36 млрд євро на підтримку України у двох попередніх програмах МФД. Виплата останнього траншу у розмірі 250 млн євро під ці програми була зроблена 21 квітня 2015 року на основі успішної реалізації Україною узгоджених заходів виконання політики і подальших успішних результатів діяльності у рамках програми МФД.

Для того, щоб допомогти потерпілим у результаті конфлікту, ЄС та його держави-члени внесли понад 139.5 млн євро до бюджету на гуманітарну допомогу від початку кризи, у тому числі 47.85 млн євро було надано Комісією. У 2014 році Європейська Комісія виділила 17 млн євро на закупівлю невідкладних препаратів, які необхідні під час зими та для скорішого одуження. Ще 4.5 млн євро було надано Інструментом, який направлений на сприяння розбудові стабільності та миру, на задоволення потреб постраждалих, внутрішньо переміщених осіб та сприяння зміцненню довіри.

Реалізація Угоди про асоціацію України з ЄС, включаючи Угоду про створення зони вільної торгівлі між Україною та ЄС надасть можливість реалізувати сталий економічний розвиток і забезпечити процвітання всіх регіонів України, а також і сусідніх країн.

ЄС співпрацює з Україною в рамках Європейської політики сусідства у її східному регіональному аспекті під назвою Східне партнерство. Основна мета полягає в тому, щоб наблизити Україну до ЄС. ЄС прагне підтримувати Україну на її шляху до сучасної європейської демократії. Угода про асоціацію не є кінцевою метою у співпраці ЄС та України.

Політика Європейського інструменту сусідства (ЄІС) регулює відносини ЄС з 16, своїми східними і південними сусідами. На півдні: Алжир, Єгипет, Ізраїль, Йорданія, Ліван, Лівія, Марокко, Палестина, Сирія та Туніс і на сході: Вірменія, Азербайджан, Білорусь, Грузія, Молдова та Україна. Росія бере участь у заходах з транскордонного співробітництва в рамках Європейської політики сусідства, але і не є частиною Європейської політики сусідства як такої.

ЄІС був запущений у 2004 році і переглянутий у 2011 році після повстань під назвою «арабська весна». Метою переглянутої Європейської політики сусідства ЄС є підтримка партнерів, які зобов'язуються розпочати реформи, спрямовані на розбудову демократії, верховенства закону і прав людини, зобов'язуються зробити внесок у розвиток інклюзивної економіки і сприяти співпраці між суспільствами паралельно з налагодженням відносин з урядами країн-членів ЄС. Оновлений ЄІС спрямований на зміцнення співпраці у сфері політики безпеки, сприяння економічному та соціальному розвитку, створення робочих місць, стимулювання торгівлі і зміцнення співпраці в інших галузях.

Відповідно до нової Європейської політики сусідства, застосовується підхід на основі стимулювання («більше для більшого»). Стосовно бюджету це означає, що чим більше країна прогресує у реалізації своїх демократичних реформ та інституційного будівництва, тим на більшу додаткову підтримку вона може отримати. Країни-партнери підтримуються на їхньому шляху до демократичного переходу, робиться внесок у задоволення їхніх потреб у зв'язку з відновленням економіки і зусиль для того, щоб зменшити нерівність.

Переважає більшість європейського фінансування іде на двостороннє співробітництво, яке розроблено спеціально для кожної сусідньої країни-партнера. Ключовим елементом у цьому контексті є двосторонні Плани дій (ПД) ЄІС, які є взаємно узгодженими між ЄС та кожною країною-партнером. У ПД викладається розклад виконання політичних та економічних реформ у коротко- і середньостроковій перспективі, який є політичною рамкою, що скеровує пріоритети співпраці. До пріоритетів двосторонньої співпраці входять: хороше врядування (включаючи правосуддя та безпеку), сталий економічний розвиток (включаючи торгів-

лю, транспорт, енергетику та довкілля) і соціальний та людський розвиток (включаючи освіту, охорону здоров'я, пріоритет люди-людям і розвиток громадянського суспільства).¹

Східне партнерство є спільною ініціативою, яка була запущена на саміті у Празі у травні 2009 року і яка спрямована на поглиблення і зміцнення зв'язків між Європейським Союзом і його шістьма східними сусідами: Азербайджаном, Вірменією, Білоруссю, Грузією, Молдовою та Україною. Східне партнерство представляє східний вимір Європейської політики сусідства (ЄПС). Воно засновано на спільних цінностях свободи, демократії, поваги до прав людини і верховенства права.

Східне партнерство має два напрями: двосторонній та багатосторонній:

1. У двосторонньому вимірі підтримка надається проектам, спрямованим на політичні та соціально-економічні реформи в країнах-партнерах для:

- сприяння зростанню кількості політичних об'єднань та подальшої економічної інтеграції з ЄС;
- підсилення ролі сектору співпраці;
- підтримки мобільності громадян та впровадження безвізового режиму (довгострокова мета).

Двосторонні програми співпраці сприяють досягненню цих завдань зцілеспрямованою допомогою у пріоритетних напрямках, визначених у багаторічному програмному документі кожної країни і додатковою підтримкою реалізації угод з ЄС, що базується на досвіді Програми комплексного інституційного розвитку.

¹ Східне партнерство – підтримуючи реформи, поширення змін. Люксембург: Видавництво Європейського Союзу, 2013

Східні сусіди можуть також отримати вигоду від додаткової допомоги як нагороди за досягнення у галузі розбудови глибокої та стійкої демократії («парасолькова програма»).

2. Багатосторонній вимір доповнює двосторонні стосунки:

- тематичними платформами для обміну досвідом з питань, по яких є взаємний інтерес: ефективне управління, економічна інтеграція і зростання, енергетична безпека і транспорт, контакти між людьми;
- передовими ініціативами, якими є регіональні програми співробітництва в таких сферах: енергетика, захист довкілля, ліквідації наслідків стихійних лих, управління кордонами, підтримка малого бізнесу.

Програми регіонального співробітництва підтримують багатосторонній вимір Східного партнерства. Вони також спрямовані на вирішення спільних проблем та трансграничних питань (таких як проблеми енергетики, транспорту і захисту довкілля). Пріоритетні напрями для багатостороннього співробітництва визначені у програмному документі регіональної східної співпраці.

Взаємодія з громадянським суспільством є ключовим елементом Східного партнерства. Вона підсилюється такими ініціативами: Форумом громадянського суспільства, Фондом громадянського суспільства і цільовим фінансуванням на регіональному та національному рівнях.²

² Східне партнерство – підтримуючи реформи, поширення змін. Люксембург: Видавництво Європейського Союзу, 2013

1. ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ІНСТРУМЕНТ СУСІДСТВА (ЄІС)

Європейський інструмент сусідства є фінансовим інструментом ЄС на період 2014-2020 рр. Він замінює Європейський інструмент сусідства та партнерства (ЄІСП) 2007-2013. У період з 2014 до 2020 р. ЄІС є ключовим фінансовим інструментом ЄС для співпраці з країнами Східного партнерства.

Допомога ЄС Україні – це переважно програми дій, що фінансуються щороку в рамках ЄІС. Україна отримує користь також і від регіональних програм дій, до яких входить багато країн, що фінансуються в рамках ЄІС.

За нинішніх виняткових обставин важко визначити пріоритети на довгі роки в рамках двосторонньої допомоги ЄС. Саме тому, на даний момент немає єдиної рамки для підтримки України.

У рамках ЄІС заплановане надання двосторонньої допомоги Україні, яка може бути виділена у розмірі до 1 млрд євро на період 2014-2020 рр. Ця цифра є індикативною і для всіх країн-сусідів остаточні асигнування будуть залежати від потреб і успіху реалізації реформ в країні.

Крім того, Україна може скористатися додатковою фінансовою допомогою, що надається через «парасолькові програми»: механізм стимулювання, який винагороджує прогрес у створенні глибокої та стійкої демократії з додатковими фінансовими асигнуваннями («більше для більшого»).

У 2014 році ЄС мобілізувало 365 млн євро на підтримку перехідного періоду України. Цей спеціальний захід складається з великого Контракту з розбудови держави

(355 млн євро, з яких 40 млн мають бути спрямовані на комплексні «парасолькові» програми) і цільового фінансування для розбудови громадянського суспільства (10 млн євро).³

Поточні програми (ще в рамках ЄІСП) зосереджені на підтримці Угоди про асоціацію та зони поглибленої та всеохоплюючої вільної торгівлі (УПА та ЗПВВТ) і на реформах в галузі енергетики, захисту довкілля, транспорту, регіонального і сільського розвитку та міграції. Підтримка державних установ та просування кращих практик ЄС є важливими елементами поточного і майбутнього співробітництва у всіх галузях. Ініціативи з розбудови громадянського суспільства підтримуються Фондом громадянського суспільства. У 2007-2013 р. ЄС виділив 1 млрд євро на двосторонню допомогу Україні в рамках ЄІСП.

Умови для подачі заявок опубліковані на http://www.welcomeurope.com/eu-fonds/eni-european-neighborhood-instrument-2014-2020-840+740.html#tab=onglet_appel

2. ТРАНСКОРДОННЕ СПІВРОБІТНИЦТВО (ТС)

Від 2014 року ТС входить в Європейський інструмент сусідства (ЄІС), що охоплює період з 2014 до 2020 р. ТС є ключовим елементом політики ЄС щодо своїх сусідів. Воно підтримує сталий розвиток уздовж зовнішніх кордонів ЄС, сприяє зниженню відмінностей у рівні життя і допомагає у вирішенні спільних проблем. Його було вперше визнано у положенні Європейського інструменту сусідства та партнерства (ЄІСП) на період 2007-2013 рр. Його

³ Технічні норми (ЄС) No 232/2014 Європейського Парламенту та Ради від 11 березня 2014р. про створення Європейського Інструменту Сусідства.

затвердили на період 2014-2020 рр. Положенням Європейського інструменту сусідства (ЄІС) у березні 2014 року. У рамках ЄІС підтримка ТС на зовнішньому кордоні ЄС продовжуватиме спиратися на кошти як із зовнішнього, так і з внутрішнього бюджету ЄС для реалізації ТС-проектів, які діють по обидва боки зовнішнього кордону ЄС. Більш докладні положення щодо програм прикордонного співробітництва викладені у Правилах реалізації програм прикордонного співробітництва, розширюючи принципи транскордонного співробітництва Європейського сусідства, що є частиною програм Європейського територіального співробітництва (ЄТС). ТС у сусідстві отримує фінансування з Європейського фонду регіонального розвитку, а також від Європейського інструменту сусідства.

ТС сприяє співпраці між країнами ЄС і країнами-сусідами, які розділяють спільні наземні та водні кордони. Фінансування також може бути надано в рамках програми між декількома країнами ЄС і сусідніми країнами, які, наприклад, є частиною того ж морського басейну.

Орієнтовний загальний обсяг фінансування ЄІС на період 2014-2020 рр. буде в межах від 489 млн євро до 598 млн. євро. Орієнтовний обсяг фінансування на 2014-2017 роки сягає 306211021 євро для ЄІС 262255314 євро для Європейського фонду регіонального розвитку.

ТС базується на принципах територіальної співпраці ЄС, але воно адаптоване до специфічних зовнішніх відносин ЄС. Характеризує програми прикордонного співробітництва і робить їх унікальним механізмом співпраці так це відданість справі і право власності країн-учасниць, що базується на:

- збалансованому партнерстві країн-учасниць по

обидва боки кордону; держави-члени та сусідні країни мають рівне право голосу у прийнятті рішень в рамках програми, проекти отримують фінансування тільки якщо проект здійснюється партнерами по обидва боки кордону;

- управління покладено на місцеві або національні органи влади держав-членів, які спільно обираються всіма країнами, які беруть участь у програмі;
- загальна правова база та правила реалізації – на наступний період ЄІС правила, встановлені для програм ЄІСП прикордонного співробітництва, були спрощені та адаптовані на основі попереднього досвіду.⁴

ТС має три основні цілі:

- просування економічного та соціального розвитку на прикордонних територіях;
- підсилення співпраці для вирішення спільних проблем (захисту довкілля, охороні здоров'я, безпеці);
- створити більш сприятливі умови для людей, товарів і мобільності капіталу

Кожна програма повинна сприяти реалізації принаймні однієї із стратегічних цілей. З метою підвищення результативності та ефективності програм, в рамках цілей викладених вище, кожна програма буде спрямована на максимум 4 тематичних завдань обраних зі списку, який буде добре підлаштований під цілі Європейського територіального співробітництва.

У рамках цих тематичних цілей, детальне програмування буде покладено на самих партнерів програми на місцевому,

⁴ Положення Європейської Комісії з реалізації програм прикордонного співробітництва, які фінансуються в рамках Регламенту (ЄС) 232/2014 щодо заснування ЄІС.

регіональному та національному рівнях. Ці партнери будуть відповідальні за підготовку та представлення Комісії для затвердження «спільної операційної програми», з певним набором тематичних цілей і пріоритетів, зважаючи на стратегічні цілі і відображаючи конкретні обставини і потреби своєї території та зведення вибору до чотирьох тематичних завдань, обраних зі списку.

Просування транскордонних проектів по пріоритету «люди людям» стане дуже важливим. У цей пріоритет може бути включена підтримка з розширення співробітництва між місцевими та регіональними органами влади, неурядовими організаціями та іншими групами громадянського суспільства, університетами і школами, торговими палатами тощо.

На період 2014–2020 рр., фінансуватимуться в цілому 12 прикордонних програм по наземних кордонах, і 1 трансморська програма, а також 4 програми з кордоном по морю.

Програми по наземному кордону:

Коларктик / Росія

Карелія / Росія

Фінляндія / Росія

Естонія / Росія

Латвія / Росія

Литва / Росія

Польща / Росія

Латвія / Литва / Білорусь

Польща / Білорусь / Україна

Угорщина / Словаччина / Румунія / Україна

Румунія / Молдова

Румунія / Україна

Трансморська програма:

Італія/Туніс

Програми морського басейну:

Регіони Балтійського моря

Чорне море

Середземноморська програма

Серединно-атлантична програма⁵.

Правила прийнятності заявників засновані на положеннях ЄС, але пріоритет повинен надаватися місцевим і регіональним органам влади, представникам громадянського суспільства, торгово-промисловим палатам і науково-освітнім установам, а також іншим прийнятним організаціям, які знаходяться на програмній території. Залучення національних органів влади буде необхідним на всіх етапах розробки програми, і коли це необхідно, під час реалізації проектів.

3. ІНІЦІАТИВИ, ЯКІ ВІДКРИТІ ДЛЯ ВСІХ СУСІДНІХ КРАЇН

TAIEX, SIGMA. Програми міжрегіонального співробітництва Європейської Комісії спрямовані на підтримку реформ і перехідних процесів в країнах, що межують з ЄС. Вони сприяють зближенню законодавства ЄС, зміцнюючи співробітництво, економічну інтеграцію та демократичне врядування. Для досягнення цих цілей використовуються два ключові інструменти – TAIEX і SIGMA.

1 TAIEX – це інструмент зовнішньої технічної допомоги, що заснований Генеральним директором Європейської Комісії з питань розширення. Метою TAIEX є розбудова інституційної спроможності, необхідної для адаптації національного законодавства у зв'язку з наближенням до стандартів ЄС, а також сприяння обміну передовим досвідом

⁵ Технічні норми (ЄС) № 232/2014 Європейського Парламенту та Ради від 11 березня 2014р. про створення Європейського інструменту сусідства

ЄС. Використання зовнішньої допомоги Європейської Комісії у рамках TAIEX у сусідніх країнах почалося у 2006 році з метою надання допомоги країнам-партнерам під час реалізації ними плану дій Європейської політики сусідства.

Основними завданнями TAIEX є:

- надавати короткострокову технічну допомогу у підготовці пропозицій щодо формування державної політики та нормотворчої діяльності у сфері державного управління, адаптації до стандартів ЄС і подальшому використанню інституційних інструментів.
- Наблизити країни-партнери ЄС до Європейського Союзу через підвищення економічної інтеграції та поглиблення політичного співробітництва шляхом обміну досвідом, накопиченим у ході процесу розширення.
- Підтримати конвергенцію законодавства та адміністративного співробітництва з країнами-партнерами, територію яких покриває інструмент партнерства.
- Забезпечити технічну підготовку і надання допомоги партнерам і зацікавленим сторонам в державних адміністраціях.
- Відігравати роль інформаційного посередника через збір та надання інформації.
- Виконувати діяльність в різних формах і в широкому діапазоні сфер. Партнерські адміністрації можуть отримати вигоду від гнучкості інструменту TAIEX для задоволення широких потреб у тренінгах з вивчення законодавства ЄС, із залученням значного числа чиновників шляхом організації семінарів.
- Організація навчальних поїздок для певної кількості посадових осіб від адміністрацій-бенефіціарів до адміністрацій держав-членів. Вони дають можливість

партнерам працювати разом з державними службовцями держав-членів для обговорення законодавства, досвіду, основних адміністративних процедур, а також обмінюватися прикладами передової практики.

- Якщо треба досягнути більш конкретних потреб, експертні місії дають можливість обговорити законопроекти, приклади найкращої практики і можуть надати допомогу, якщо буде заявлено про таку необхідність. Вона включає в себе зазвичай одного або двох експертів з країн-членів, які направляються до партнерських адміністрацій.

TAIEX значною мірою задовольняє потреби зацікавлених осіб і ділиться персоніфікованим досвідом для вирішення питань в короткі терміни у трьох напрямках:

- **Семінари:** Експерти з держав-членів ЄС презентують конкретні області законодавства ЄС на семінарах великій кількості державних службовців, які є бенефіціарами.
- **Експертні місії:** Експерти держав-членів ЄС направляються до адміністрацій бенефіціара для надання консультацій у сфері транспозиції, реалізації або виконання певної частини законодавства ЄС.
- **Навчальні поїздки:** Група з трьох практикантів з адміністрації бенефіціара бере участь в ознайомчій поїздки до адміністрацій держав-членів ЄС.

Площа, на яку поширюється дія інструменту TAIEX, покриває:

- Хорватію (нова держава-член ЄС, яка ще досі отримує допомогу від програм);
- Туреччину, колишню Югославську Республіку

Македонію; Чорногорію, Сербію, Албанію, Боснію і Герцеговину та Косово; Турецько-кіпрську громаду у північній частині Кіпру; Алжир, Вірменію, Азербайджан, Білорусь, Грузію, Єгипет, Ізраїль, Йорданію, Ліван, Лівію, Молдову, Марокко, Палестину, Сирію, Туніс і Україну;

- всі країни, на які розповсюджується дія інструменту партнерства;
- держави-члени ЄС в рамках адміністративного співробітництва за політики управління ГД регіональної та міської політики і ГД мобільності і транспорту.

Допомога в рамках інструменту TAIEX відкрита для:

- державних службовців, що працюють в центральних органах виконавчої влади;
- органів юстиції та правоохоронних органів;
- парламентів і державних службовців, які працюють в парламентах і законодавчих радах;
- представників профспілок та спілок роботодавців. TAIEX не надає пряму підтримку громадянському суспільству, окремим громадянам або окремим компаніям.

Чиновники у міністерствах, що займаються громадським законодавством, співробітники регулюючих або наглядових органів та інспекцій, посадові особи в уповноважених органах, які несуть відповідальність за виконання законодавства, а також посадові особи у парламентах, судових установах та правоохоронних органах, можуть надіслати запит до TAIEX з проханням надати допомогу, заповнивши відповідну форму (яка доступна за адресою: <http://webgate.ec.europa.eu/TMSWebRestrict/applicationForm>).

Державні службовці з держав-членів ЄС, що володіють відповідними знаннями, які потрібні бенефіціарам TAIEX, можуть зареєструватися в якості експертів TAIEX. Екс-

пerti TAIEX можуть бути запрошені як доповідачі на семінари, тренінги, експертні місії або організувати навчальні поїздки, відповідно до їх конкретного профілю. TAIEX спирається на мережу контактних пунктів на рівні національних державних установ, які реалізують та підсилюють законодавство ЄС. Контактні пункти допомагають визначити TAIEX підходящих експертів у рамках їх відповідних міністерств чи відомств, залежно від запиту. Зацікавлені посадовці можуть зареєструватися в якості інституційних контактних пунктів.

Заходи TAIEX проводяться у таких сферах:

- Сільське господарство та безпека харчових продуктів
- Свобода, безпека і правосуддя
- Навколишнє середовище, енергетика, транспорт і зв'язок
- Внутрішній ринок
- Підтримка турецько-кіпрської громади
- TAIEX REGIO Peer 2 Peer (полегшує короткостроковий обмін ноу-хау між фахівцями з політики зближення та адміністрацій, які беруть участь в управлінні ЄФРР і Фондом регіональної політики всіх держав-членів ЄС).⁶

SIGMA

SIGMA (Програма підтримки вдосконалення врядування та менеджменту) є спільною ініціативою Європейського Союзу та ОБСЄ, яка переважно фінансується ЄС. Метою даної програми є надання допомоги у таких сферах як модернізація системи державного управління, проведення державних закупівель, етика громадського сектору, боротьба з корупцією, фінансовий менеджмент і контроль, внутрішній

⁶ Звіт TAIEX та Твінінгової діяльності 2013. Опублікований ЄС у 2014 р..

і зовнішній аудит. Його ключовим завданням є зміцнення основи для покращання державного управління, а отже, й сприяння соціально-економічному розвитку шляхом створення потенціалу державного сектора, підвищення ролі горизонтального управління і вдосконалення розробки та впровадження реформ державного управління, у тому числі й пріоритетизація, послідовність і бюджетування. Команда інструменту SIGMA працює з країнами для зміцнення їх систем державного управління та потенціалу державного управління вже протягом більше 20 років.

Команда SIGMA, яка складається з близько 20 експертів надає допомогу у п'яти ключових сферах:

- державна служба і управління персоналом;
- управління державними фінансами, у тому числі й проведення зовнішнього аудиту;
- державні закупівлі;
- розробка політики та координація її реалізації;
- стратегічні рамки реформи державного управління.

Спільно з Генеральним директором ЄК з питань сусідства та розширення (DG NEAR), команда SIGMA на даний час працює з: Албанією, Боснією і Герцеговиною, колишньою Югославською Республікою Македонією, Косово, Чорногорією, Сербією та Туреччиною, як з країнами-претендентами на вступ до ЄС.

З Генеральним директором ЄК з питань міжнародного співробітництва і розвитку (DEVCO) команда SIGMA на даний час працює з: Алжиром, Вірменією, Азербайджаном, Грузією, Єгиптом, Йорданією, Ліваном, Молдовою, Марокко, Тунісом і Україною як з країнами-сусідами.

У цих країнах, команда SIGMA працює з:

- міністерствами центрального уряду;
- державними органами та іншими державними установами;
- парламентами.

В Україні SIGMA на даний час проводить обговорення з українськими установами державного управління шляхи найкращого підтримання створення потенціалу та ініціатив з проведення реформи після нещодавніх подій і майбутніх виборів. Остання діяльність SIGMA була спрямована на:

- огляд проекту Закону України про державну службу;
- огляд реформ адміністративних процедур.

⁷

Команда SIGMA було також запропонувала розглянути три проекти правових актів, пов'язаних з процесом електронних закупівель. Основними бенефіціарами є:

- Національне агентство з цивільної служби;
- Міністерство юстиції.

Інвестиційний інструмент сусідства (ІІС/НІФ)

Інвестиційний інструмент сусідства (ІІС/НІФ) – це фінансовий механізм, який допомагає мобілізувати додаткове фінансування для покриття інвестиційних потреб регіонів сусідів з країнами ЄС для покращання стану інфраструктури в таких секторах, як транспорт, енергетика, довкілля і соціальний сектор (наприклад, будівництво шкіл або лікарень). ІІС також підтримує приватний сектор, зокрема через проведення

⁷ <http://www.sigmaxweb.org/countries/ukraine-sigma.htm>

ризикованих операцій з капіталом зорієнтованим на малий та середній бізнес.

ІІС був розроблений для фінансування капіталомістких інфраструктурних проектів у країнах-партнерах, на які розповсюджується Європейська політика сусідства (ЄПС), а також для підтримки їхнього приватного сектору. Даний інструмент об'єднує гранти від Європейської Комісії та держав-членів ЄС з кредитами європейських державних фінансових установ, а також і власний внесок країн-партнерів.

При цьому Європейський Союз підтримує пріоритети своїх сусідів і підтримує їх у здійсненні необхідних інвестицій у майбутньому. Це буде мати істотний позитивний вплив на їх населення, а також на європейських громадян, які проявили інтерес у розбудові стабільності й благополуччя.

Об'єднавши різні ресурси, ІІС відіграє ключову роль у координації діяльності донорів та підвищенні ефективності допомоги відповідно до Паризької декларації та Акрської програми дій. Крім того, ІІС підтримує реалізацію регіональних і багатосторонніх процесів, зокрема Середземноморський союз, Східне партнерство та Чорноморську синергію.

На період 2007-2013 рр., Європейська комісія виділила фінансування на загальну суму 767 млн євро на ІІС, яке також доповнюється за рахунок прямих внесків від держав-членів і зберігається у цільовому фонді, під керівництвом Європейського інвестиційного банку. На сьогодні, ІІС надав 678.9 млн євро на розвиток інфраструктури і приватного сектору, ефективно використовуючи загальний обсяг проекту більше ніж 19.3 млрд євро.

Проекти ІІС працюють в таких сусідніх країнах-партнерах:

- **Регіон східного сусідства:** Вірменія, Азербайджан, Грузія, Молдова, Україна, а також регіональні проекти на сході;
- **Регіон південного сусідства:** Єгипет, Йорданія, Ліван, Марокко, Туніс, а також регіональні проекти на півдні.⁸

Щоб скористатися можливостями, які надає ІІС, проект повинен бути представлений одною з таких європейських державних фінансових установ, які визнаються правлінням ІІС:

- Європейський інвестиційний банк (ЄІБ)
- Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР)
- Рада Європейського банку розвитку (КЄР)
- Північний інвестиційний банк (СІБ)
- Agence Francaise de Developpement (AFD)
- Sociedade para o Financiamento do Desenvolvimento (SOFID)
- Agencia Espaniola de Cooperacion Internacional para el Desarrollo (AECID)
- Французьке агентство з розвитку (ФАР)
- Кредитанштальт фюр Відерауфбау (KfW)
- Австрійський Банк Розвитку АГ (АБР)

Секретаріат ІІС відповідає за організацію засідань ради ІІС і за виконання її рішень. Він знаходиться в Європейській Комісії (ГД розвитку і співпраці – EuropeAid, відділ С3 «Фінансові інструменти» – стійке зростання і розвиток) і відповідає за координацію всіх регіональних інвестиційних установ, які знаходяться під керівництвом Європейської Комісії.

⁸ Положення Європейської Комісії з реалізації програм прикордонного співробітництва, які фінансуються в рамках Регламенту (ЄС) 232/2014 щодо заснування ЄІС.

Тематичні програми

Європейський інструмент з демократії та прав людини

Створений у 2006 році, Європейський інструмент з демократії та прав людини (ЄІДПЛ) замінює і спирається на Європейську ініціативу (2000-2006).

Тематичний інструмент покриває широку сферу діяльності. Його мета полягає у підтримці просування демократії та прав людини в країнах, що не входять до складу ЄС.

Бюджет ЄІДПЛ становить 1.104 млн євро на період 2007-2013 рр. (це приблизно 157 млн євро на рік, включаючи місії зі спостереження за виборами) і реалізується переважно через конкурс пропозицій (представництва або центральний офіс). На сьогодні ЄІДПЛ фінансує понад 1200 проектів у більш ніж 100 країнах. Ключовими цілями ЄІДПЛ є:

- Просування прав людини та фундаментальних свобод в країнах та регіонах, де вони піддаються ризику.
- Посилення ролі громадянського суспільства в просуванні прав людини та демократичних реформ, примирення групових інтересів, консолідація політичних та представницьких процесів.
- Підтримка прав людини та розвиток демократії у сферах, зазначених Рекомендаціями ЄС, включаючи діалог з прав людини, права правозахисників, питання смертної кари, протидія тортурам, права дітей у контексті військових конфліктів.
- Підтримка та посилення міжнародних і регіональних угод, що стосуються захисту прав людини, судової практики, верховенства права і просування демократії.

- Сприяння надійності та прозорості демократичних виборчих процесів, зокрема шляхом спостереження під час проведення виборів.

Бенефіціари проектів варіюються відповідно до завдань. Конкурси проектних пропозицій часто відкриті для організацій громадянського суспільства, які засновані у будь-якій точці світу. Об'єкти, які мають право на фінансування залежно від конкретних завдань кожного проекту/ конкурсу пропозицій – це бенефіціари:

- організації громадянського суспільства;
- некомерційні організації державного і приватного сектору;
- національні, регіональні та міжнародні парламентські структури, якщо запропонований захід не може фінансуватися в рамках відповідного інструменту зовнішньої допомоги; регіональні та міжнародні міжурядові організації; фізичні особи, якщо їх допомога необхідна для досягнення цілей ЄІДПЛ.⁹

ЄІДПЛ надає гранти тільки через конкурентоспроможні конкурси пропозицій. Ці конкурси пропозицій можуть бути запущені або представництвом ЄС («Схема підтримки місцевих ініціатив» –СПМІ) або головним офісом ЄС у Брюсселі. Заявники мають дотримуватись інструкцій, які прописані у «Посібнику для заявників» для кожного конкурсу.

<https://webgate.ec.europa.eu/europeaid/online-services/index.cfm?do=publi.welcome&PubliList=15&orderby=upd&orderbyad=Desc&searchtype=AS&pg=>

⁹ Постанова (ЄС) № 1889/2006 Європейського Парламенту та Ради від 20 грудня 2006 р. про заснування фінансового інструменту для поширення демократії та захисту прав людини по всьому світу.

m=7573843&ZGEO=&ccnt=7573876&debpub=&finpub=&aocet=36538

- Конкурси пропозицій для країни: вони є специфічними для однієї країни (СПМІ) і охоплюють локальні проекти, які спрямовані на посилення ролі громадянського суспільства у просуванні прав людини і демократичних реформ, спрямовані на сприяння мирного досягнення групових інтересів, консолідацію політичної участі і представництва. Вони управляються місцевими представництвами ЄС.

- Глобальні конкурси проектних пропозицій: проекти охоплюють всі цілі ЄІДПЛ і вибираються Комісією після проведення консультацій зі своїми місцевими представництвами.

Інструмент стабільності і миру (ICM)

11 березня 2014 р. Європейський парламент і Рада Європейського Союзу ухвалили Регламент про заснування механізму, що сприятиме стабільності і миру (ICM), який наслідуює Інструмент стабільності (IC).

Інструмент є одним з ключових зовнішніх інструментів допомоги, який дозволяє ЄС взяти на себе ініціативу у наданні допомоги позапобіганню і реагуванню на фактичні або виникаючі кризи по всьому світу. ІІП (FPI) працює у тісній співпраці з іншими службами Європейської Комісії та Європейською службою зовнішніх справ (ЄСЗС), залучає ICM для виконання:

- термінових короткострокових проектів у відповідь на кризи або виникаючі кризові ситуації, які часто доповнюються гуманітарною допомогою з ЄС; і
- довгострокових дій з розбудови інституційної спроможності організацій, що займаються впорядку-

ванням кризових ситуацій і сприяють встановленню миру.¹⁰

Практично правила реалізації проектів ICM розроблені делегаціями ЄС, як правило, розташованих в третій країнах. Команда ICM, крім свого розташування у центральному офісі на основі, має персонал у ІІП (FPI) у ключових делегаціях ЄС для забезпечення підтримки в режимі реального часу під час криз і для спостереження за здійсненням заходів реагування.

Партнери-виконавці проектів ICM – це НУО, ООН та інші міжнародні організації, державні агентства ЄС, регіональні і субрегіональні організації. Частина нового покоління інструментів фінансування ЄС для фінансування зовнішніх проектів, ICM буде переслідувати ті ж широкі політичні цілі з погляду на **реагування на кризи, готовності і запобігання конфліктам** з метою більш ефективного комплексного підходу ЄС до зовнішніх конфліктів і криз.

Компонент кризового реагування інструменту розширився, з сильним упором на запобігання виникненню конфліктів. Компонент **запобігання виникненню конфліктів, підтримки миру та готовності до кризових ситуацій** забезпечує надання кращої допомоги та довгострокових відповідей **на глобальні і трансрегіональні загрози і нові потенційні загрози**, також передбачається допомога в нових сферах, таких як: кіберзлочини, всі форми незаконної торгівлі та боротьба з тероризмом.

ICM буде відігравати свою роль разом з політичною віданністю політики ЄС по відношенню до втілення заходів

¹⁰ Постанова (ЄС) № 1889/2006 Європейського Парламенту та Ради від 20 грудня 2006 р. про заснування фінансового інструменту для поширення демократії та захисту прав людини по всьому світу.

по зміцненню миру і запобіганню конфліктів як однієї з основних цілей зовнішніх відносин ЄС.

Гранти:

http://ec.europa.eu/dgs/fpi/announcements/grants_en.htm

Тендери:

http://ec.europa.eu/dgs/fpi/announcements/tenders_en.htm

У більшості випадків фінансування виділяється після тривалої процедури переговорів через пряме виділення коштів, через проведення адміністративних заходів або укладання спільних угод з міжнародними організаціями. Конкурси на подання пропозицій і тендерів використовуються тільки в рідкісних випадках. Якщо таке трапляється, критерії для окремих конкурсів вказуються у відповідних документах.

Організації громадянського суспільства та місцеві органи влади

Правова основа тематичної програми «Організація громадянського суспільства та місцеві органи влади» (ОГС МОВ) закладена у Положенні № 1905/2006 (стаття 14) Європейського Парламенту та Ради від 11 березня 2014 р. про заснування фінансового інструменту з розвитку та співробітництва (ФІРС).

ФІРС визначає цілі Програми з метою зміцнення організацій громадянського суспільства та місцевих органів влади в країнах-партнерах і коли їх дії стосуються розвитку освіти та просвітництва (РОП) європейських громадян у Союзі і бенефіціарів, які мають право брати участь в рамках Положення про допомогу перед приєднанням.¹¹

¹¹ Постанова (ЄС) № 1905/2006 Європейського Парламенту та Ради від 18 грудня 2006р про заснування фінансового інструменту для

Програма буде здійснюватися протягом 2014-2020 рр.

Визначено три пріоритети:

- Проекти на рівні країни будуть лежати в основі Програми підтримки громадянського суспільства та місцевих органів влади, яка робить внесок у розвиток врядування та підзвітності через реалізацію політики включення – у зв'язку з цим розширення прав і можливостей громадян і груп населення через озвучення і структурування ними їх колективних вимог по боротьбі з несправедливістю і нерівністю, дає їм можливість отримати користь від якісних соціальних послуг та отримати прибуток від багатства і створення робочих місць. Програма буде також підтримувати проекти, спрямовані на розвиток стійкого територіального розвитку, у тому числі й у містах, для того щоб сприяти місцевому розвитку та соціальній згуртованості органів місцевого самоврядування – у її правовому, нормативному розрізі та у розрізі реалізації. Саме це буде наскрізним елементом.
- Регіональні та глобальні мережі ОГС та асоціацій ОМС є важливими зацікавленими сторонами, які відіграють ключову роль в об'єднанні місцевих проблем, які часто базуються на глобальних викликах, під час обговорення проблем у регіональних та міжнародних дебатах. ЄС має на меті зміцнити їх задля підвищення їх внеску, особливо на період після 2015 р., в галузі розвитку.
- Діяльність РОП буде спрямована на розвиток обізнаності громадян і розуміння того, що світ є взаємозалежним, усвідомлення їх ролі та відповідальності щодо глобалізації суспільства; і проведення дій на підтримку їх активної взаємодії

розвитку співпраці

з глобальними спробами викорінення бідності та сприяння розвитку справедливості, прав людини та демократії, усвідомлення соціальної відповідальності, ґендерної рівності, а також сталого соціально-економічного розвитку в країнах-партнерах.

У рамках Програми виділяється 1907 млрд євро на період 2014-2020 рр. Кошти у розмірі приблизно 970 млн євро було виділено для декількох багаторічних індикативних програм на 2014-2017 роки. Більш детальну інформацію можна знайти за адресою: <https://webgate.ec.europa.eu/europeaid/online-services/index.cfm?do=publi.welcome&nbPubliList=15&orderby=upd&orderbyad=Desc&searchtype=AS&pgm=7573847&ZGEO=&debpub=&finpub>

Людський розвиток, міграція та притулок

Тематична програма з питань міграції та надання притулку не розглядає корінні причини самої міграції. Замість цього, вона фокусується на створенні потенціалу в країнах, звідки мігрують люди, та країнах транзиту. Вона також сприяє ініціативам у галузі співробітництва і закликає людей ділитися досвідом, методами роботи і кращими практиками з різних аспектів міграції.

Для досягнення цих ключових цілей Програма фокусується на:

- зміцненні взаємодії між міграцією та розвитком;
- сприянні розвитку успішно керованої трудової міграції;
- боротьбі з нелегальною імміграцією та сприяння взаємній видачі незаконних мігрантів;
- захисті мігрантів від експлуатації і відчуження, наданні підтримки у боротьбі з торгівлею людьми;

- сприянні процесу надання притулків, міжнародному захисті, і захисті осіб без громадянства.

Програма була створена в більш широкому контексті Інструменту розвитку співробітництва (IPC). Більш конкретно вона спирається на статтю 16 Положення ЄС про створення IPC і була запущена в рамках фінансових перспектив 2007-2013 рр.¹²

Всі країни, що не входять до складу ЄС, охоплені Інструментом розвитку співробітництва (IPC), Європейський фонд розвитку та Інструмент європейського сусідства та партнерства мають право брати участь у цій Програмі. Однак, відповідно до статті 38 Положення IPC, пріоритет надається сусіднім з ЄС країнам.

Twinning

Впровадження інструменту Twinning було започатковано Європейською Комісією у травні 1998 р. у контексті розширення Європейського Союзу. Цей новий інструмент інституціональної розбудови був створений з метою інтеграції законодавства ЄС у законодавство країн-бенефіціарів. Починаючи з 2004 року Твіннінг також є доступним для деяких східних і південних сусідніх країн-партнерів.

Twinning забезпечує безпосередню співпрацю державних органів країн-членів ЄС з адміністраціями країн-партнерів, надаючи державним службовцям можливості для обміну найкращих практик та досвіду у різних напрямках діяльності. Проекти Twinning мають бути спрямовані на вирішення конкретної проблеми і має завершитися досягненням обов'язкових результатів,

¹² Постанова (ЄС) № 1905/2006 Європейського Парламенту та Ради від 18 грудня 2006р. про заснування фінансового інструменту для розвитку співпраці.

за що несуть відповідальність керівники проекту – державні службовці високого рівня з країни-члена ЄС та країни-бенефіціара.

З боку адміністрацій країн-членів ЄС основним внеском у проект Twinning, який забезпечить у перспективі необхідні зміни, є команда коротко- та середньострокових експертів ЄС – практиків впровадження *acquis* у державних органах нових країн-членів ЄС, країн-кандидатів та потенційних кандидатів до ЄС.

У кожному проекті працює керівник проекту від країни-члена ЄС (Member State Project Leader – MS PL) та постійний радник проекту Twinning (Resident Twinning Adviser – RTA). У країні-бенефіціарі також визначаються дві ключові посади: керівник проекту від країни-бенефіціара (Beneficiary Country Project Leader – BC PL) та партнер постійного радника проекту (Resident Twinning Adviser Counterpart).

Країни ІЄП, яким доступний інструмент Twinning, – це:

- на півдні: Алжир, Єгипет, Ізраїль, Йорданія, Ліван, Марокко, Туніс;
- на сході: Вірменія, Азербайджан, Грузія, Молдова та Україна.

Принципи

Кожен проект Twinning розробляється та імплементується таким чином, щоб сприяти розбудові інституційної спроможності на основі низки головних принципів:

1. Підхід на основі партнерства – фундаментальна засада для досягнення гарантованих результатів у процесі

впровадження Twinning. І орган-бенефіціар, і партнер з країни-члена ЄС беруть на себе зобов'язання працювати до досягнення узгоджених сторонами обов'язкових результатів, які повинні бути вимірюваними та точними.

2. Проект Twinning повинен бути спільним для двох (або кількох) органів-партнерів, які мають зобов'язання. Партнери по проекту Twinning заздалегідь готують детальний робочий план. У процесі виконання проекту допускається внесення деяких уточнень; проте від самого початку слід чітко встановити певні індикатори, що забезпечать постійний контроль прогресу.

3. Проект Twinning повинен передбачати, щонайменше, деякі елементи наближення до *acquis communautaire* (законодавства ЄС), а також деякі елементи інституційної та структурної реформи. Наприкінці проекту нова чи адаптована система повинна бути самодостатньою: вона повинна функціонувати виключно за рахунок і за відповідальності країни-бенефіціара.

4. Партнери по проекту Twinning беруть на себе зобов'язання з ефективного досягнення встановлених цілей, а не лише стосовно належного використання виділених коштів. Наприкінці проекту нова або відрегульована система стає цілком функціональною за повної відповідальності та фінансування країни-бенефіціара.

5. Twinning регулюється потребою країни-бенефіціара: це механізм, в якому бенефіціар відіграє визначну роль з ініціювання запиту на виконання конкретного проекту Twinning.

Програми Twinning почалися в Україні у 2005 році. Існують

офіси національного Twinning та TAIEX, офіси національних осередків Головного офісу державної служби та проекти, які фінансуються ЄС і спрямовані на підтримку розвитку твіннінгових програм. Делегація Європейської Комісії бере активну участь у програмі.

Більш детальну інформацію можна знайти на сайті Делегації ЄС в Україні:

http://eeas.europa.eu/delegations/ukraine/index_en.htm

Наступні веб-сайти можна відвідати, щоб дізнатися більше про контактну інформацію, договір-заявки і етапи контракування:

<https://webgate.ec.europa.eu/europeaid/online-services/index.cfm?do=publi.welcome&nbPubliList=15&orderby=upd&orderbyad=Desc&searchtype=QS>

Загальна інформація по Програмі може бути знайдена на веб-сайті:

<https://webgate.ec.europa.eu/europeaid/online-services/index.cfm?do=publi.welcome&nbPubliList=15&orderby=upd&orderbyad=Desc&searchtype=AS&pgm=7573843&ZGEO=&debpub=&finpub>

Центральна Європа 2014–2020

Партнери з країн, які не є членами ЄС, можуть брати участь у проекті, але не отримують ніяких коштів з Європейського фонду регіонального розвитку (ЄФРР) програми. Вони можуть бути асоційованими партнерами, тобто бути залученими у проект, як партнер з нульовим фінансуванням.¹³

¹³ http://www.central2013.eu/fileadmin/user_upload/Downloads/Intranet/OP_revision/Operational_Programme_version_2.1.pdf

Дунайська транснаціональна програма 2014–2020

Інвестиція Програми становитиме 202,3 млн євро від Європейського фонду регіонального розвитку і 19,8 млн євро від IPA II – Інструменту для допомоги країнам перед вступом до ЄС для транснаціональних проектів у басейні річки Дунай. Прийнятні партнери – це Австрія, Болгарія, Хорватія, Чехія, Німеччина (тільки Баден-Вюртемберг і Баварія), Угорщина, Румунія, Словаччина, Словенія і 5 країн за межами ЄС – Боснія і Герцеговина, Молдова, Чорногорія, Сербія та частина України.¹⁴

Проекти можуть включати зацікавлені сторони як з державних, так і з приватних секторів. Програма фінансується Європейським фондом регіонального розвитку (ЄФРР). Проектна діяльність спільно фінансується ЄФРР у розмірі до 85% від їх вартості.

Дунайська транснаціональна програма охоплює такі тематичні пріоритетні напрями:

1) Інноваційний та соціально відповідальний Дунайський регіон:

- 1.1. покращання рамок умов для інновацій;
- 1.2. нарощення потенціалу бізнес- та соціальних інновацій.

2) Екологічно та культурно відповідальний Дунайський регіон:

- 2.1. заохочення транснаціонального управління водними ресурсами та запобігання ризику повеней;

¹⁴ Постанова (ЄС) № 230/2014 Європейського Парламенту та Ради від 11 березня 2014р. про заснування інструменту для стабільності та миру

2.2. сприяння сталому використанню природної та культурної спадщини і ресурсів;

2.3. сприяння відновленню та управлінню екологічними коридорами;

2.4. підвищення готовності у сфері управління ризиками у довкіллі;

3) Краще пов'язаний та енергетично відповідальний Дунайський регіон:

3.1. підтримка екологічно дружніх і безпечних транспортних систем та збалансованої доступності міських і сільських територій;

3.2. поліпшення енергетичної безпеки та енергетичної ефективності.

4) Дунайський регіон, що вдало управляється:

4.1. поліпшення інституційного потенціалу для вирішення основних соціальних проблем;

4.2. підтримка управління та реалізації Стратегії ЄС для Дунайського регіону.¹⁵

Перший конкурс на подання заявок запланований на осінь 2015 р.

Міжнародний Вишеградський фонд

Міжнародний Вишеградський фонд створений відповідно до угоди, укладеної 9 червня 2000 р. в рамках проекту Вишеградської групи з фінансової підтримки міжнародних ініціатив. Угода була укладена між Республікою Польщею, Словацькою Республікою, Чеською Республікою та Угорщиною. Резиденція Фонду знаходиться в Братиславі. Офіційна мова Фонду – англійська.

¹⁵ Висновок Ради щодо Стратегії ЄС по Дунайському регіону 3083-те засідання Генеральної Ради, Брюссель, 13 квітня 2011 р.

Метою Фонду є підтримка співпраці між країнами Вишеградської групи та їх спільного представництва в третій країнах, особливо в західній частині Балканського півострова та регіонів Східного партнерства. Фонд забезпечує підтримку кількох грантових програм, а також фінансує стипендії, навчальні програми, проживання митців.

Грантова підтримка надається оригінальним проектним заявкам переважно в галузі культури, досліджень, освіти, програм обміну, транскордонної співпраці, туризму, а також в інших пріоритетних галузях, визначених у конкурсах пропозицій, опублікованих на веб-сайті Фонду <http://visegradfund.org/>

Річний бюджет Фонду (станом на 2014 р. становить 8 млн євро) і складається з рівних внесків від урядів Вишеградської четвірки (V4). Фонд також залучає (у вигляді субгрантів або співфінансування) внески від урядів інших країн / неурядових організацій з таких країн: Німеччина, Канада, Нідерланди, Південна Корея, Швеція, Швейцарія та Сполучені Штати.

Будь-яка фізична або юридична особа має право подати заявку на отримання гранту, за винятком організацій, установ державної (центральної) адміністрації. Перевага зазвичай надається проектам, які подаються неприбутковими організаціями (НУО / ОГО, фондами) і державними установами (школами та університетами, дослідницькими інститутами і т.д.). Заявники не з регіону V4 можуть виграти грант за умови, якщо їх проект буде спрямований на співпрацю з регіоном V4 і відповідатиме всім формальним вимогам, наприклад матиме партнерів із країн V4.

Україна може брати участь у програмі **Вишеградсь-**

кої четвірки Східного партнерства (V4ЕaP), який започаткований у 2011 році урядами V4 для розширення співробітництва між регіонами Вишеградської четвірки і країнами Східного партнерства (СП) – Вірменією, Азербайджаном, Білоруссю, Грузією, Молдовою і Україною. Основними цілями є сприяння унікальним ноу-хау країн Вишеградської групи з соціальної та економічної трансформації, демократизації та регіонального співробітництва, особливо через розвиток громадянського суспільства та підтримки співпраці між місцевими органами влади, університетами та окремими громадянами.

Програма складається з окремих грантових програм, а також включає в себе главу СП для програми стипендій Вишеградської четвірки (яка забезпечує стипендії для вчених з країн СП V4 з вищих навчальних закладів).

Метою програми є сприяння розвитку демократії та громадянського суспільства в країнах Східного партнерства шляхом реалізації середньострокових проектів, спрямованих на забезпечення доступу до досвіду країн Вишеградської групи у проведенні демократичних реформ, інтеграції в ЄС, побудові громадянського суспільства та розвитку регіонального співробітництва.

Метою програми є підтримка реформ, політичної асоціації та економічної інтеграції з ЄС, зміцнення інституційних можливостей, сприяння розвитку громадянського суспільства та загальна перебудова країн Східного партнерства. Подані проекти повинні включати грантоотримувачів і партнерів проекту з усіх чотирьох країн V4, а також партнерів принаймні з двох країн СП. Проекти

подаються через загальнодоступні конкурси. Річний бюджет для таких проектів складає 600000 євро.

Програма не має конкретного щорічного кінцевого терміну подання проектних пропозицій і обумовлюється конкурсами, опублікованими на веб-сайті фонду.

Розширені стандартні гранти підтримують середньострокові проекти стратегічного характеру, які істотно сприяють забезпеченню доступу до отримання досвіду і інформації про ноу-хау з країн V4 із процесами демократичних перетворень, інтеграції та регіональним співробітництвом. Розширені стандартні гранти призначені для підтримки процесів реформ, політичної асоціації та економічної інтеграції з ЄС, зміцнення інституційного потенціалу в цільових країнах, побудови громадянського суспільства та розвитку регіонального співробітництва.¹⁶

Проекти, представлені фондом, повинні включати грантоотримувачів і партнерів проекту принаймні з трьох країн V4 і одного партнера з країни СП, незалежно від того, хто є заявником. Проекти відбираються через конкурси пропозицій, опублікованих на веб-сайті фонду.

У 2015 році, **Україна** стала країною для одного із стратегічних пріоритетів і є два види діяльності, які будуть реалізовані:

1. V4+Україна–Консультації/Форум+Експертні консультації
2. V4 + Україна – обмін досвідом у сфері Енергетичної безпеки / Енергоефективності

¹⁶ Угода про створення міжнародного фонду, Вишеградський фонд, Чехія, 9 червня 2000 року.

ЄЕЗ/Норвезькі фонди

ЄЕЗ (EEA) та Норвезькі фонди сприяють зростанню і розвитку в Європі, який є найбільш важливим експортним ринком для Норвегії. Водночас співпраця сприяє залученню норвезьких компаній, дослідників, місцевих органів влади, соціальних партнерів та НУО до програм і проектів з країнами ЄС.

Підтримка поділяється на дві схеми:

Гранти ЄЕЗ, які фінансуються трьома донорами, обсяг фінансування складає 221,2 млрд євро на період 2014-2021 рр. Норвезькі гранти, фінансуються виключно Норвегією; на них фіділяється 179,1 млн євро на рік.

Гранти повинні бути зосереджені на стимулюванні зростання через інновації, наукові дослідження і розвиток освіти, і більшої мобільності на європейському ринку праці. Таким чином, вони можуть допомогти знизити високий рівень безробіття серед молоді в Європі. Вони будуть також спрямовані на зміцнення енергетичної безпеки в Європі і сприятимуть втіленню амбітної політики у сфері кліматичних змін.¹⁷

Фінансування також буде використовуватися для розширення поліцейського і судового співробітництва між донорами та країнами-одержувачами, у тому числі для реагування на проблеми міграції в Європі. Регіональний фонд становить близько 100 млн євро. Ряд проблем в Європі впливає на декілька країн або на цілі регіони і вимагає спільної роботи через кордони. Метою є підтримка таких ініціатив. Також можна залучати країни, які не є одержувачами ЄЕЗ і Норвезьких грантів. Це

¹⁷ Положення про реалізацію Європейської економічної зони (ЄЕЗ), фінансовий механізм 2009-2014

відкриває можливості для співпраці з такими країнами, як **Україна** та Молдова.

Ці угоди повинні бути схвалені парламентами в Ісландії, Ліхтенштейні і Норвегії, а також державами-членами ЄС.

Спеціалізовані програми ЄС (минулі громадські програми)

Ці програми є фінансовим інструментом Європейського співтовариства і фінансуються безпосередньо з бюджету ЄС. Їх мета полягає у сприянні розвитку міжнародного співробітництва суб'єктів з різних держав-членів у сферах, безпосередньо пов'язаних з європейською політикою. Як і в операційних програмах, що фінансуються за рахунок Структурних фондів, ці програми є багаторічними.

На відміну від операційних програм, керування і підготовка певних конкурсів, як правило, є в межах юрисдикції Європейської Комісії. Інша фундаментальна різниця між спеціалізованими та операційними програмами ЄС полягає в тому, що заявники в операційних програмах, як правило, представляють одну з країн-членів, проекти подаються в рамках спеціалізованих програм ЄС і залучають учасників з декількох країн-членів – партнерів проекту.

«Горизонт 2020»

Програма «Горизонт 2020» є найбільшою за весь час програмою ЄС для підтримки досліджень та інновацій коли-небудь із загальним бюджетом близько 80 млрд євро на 7 років (2014-2020). Ця програма обіцяє великий прорив, більше відкриттів і всесвітніх нововведень, шляхом приведення великих ідей з лабораторії на ринок.

Ця програма є фінансовим інструментом, який спрямований на забезпечення конкурентоспроможності Європи в світі.

Вона сліжить засобом для стимулювання економічного зростання і створення робочих місць, «Горизонт 2020» має політичну підтримку європейських лідерів і членів Європейського парламенту. Вони погодилися, що дослідження – це інвестиції в наше майбутнє, і тому поклали це в центрі плану розвитку ЄС, стійкого та інклюзивного зростання і створення робочих місць. Основними цілями програми є вихід європейської науки на світовий рівень, усунення перешкод до створення інновацій і надання можливості співпраці державним і приватним підприємствам для проведення спільних досліджень і створення інноваційних продуктів.¹⁸

Підписання угоди про асоціацію між **Україною** та програмою «Горизонт 2020» відбулося 20 березня 2015 року, але Угода набуде чинності тільки тоді, коли Україна ратифікує її і повідомить про це Комісію.¹⁹

Конкурси на подання заявок опубліковані тут:

<http://ec.europa.eu/research/participants/portal/desktop/en/home.html> або

http://ec.europa.eu/research/participants/portal/desktop/en/opportunities/cosme/master_calls.html

¹⁸ Положення про реалізацію Європейської економічної зони (ЄЕЗ), фінансовий механізм 2009-2014

¹⁹ Постанова (ЄС) №1291/2013 Європейського парламенту та Ради від 11 грудня 2013 року про заснування програми «Горизонт 2020» – Рамкова програма з наукових досліджень та інновацій (2014-2020) та скасування рішення № 1982/2006 / ЄС.

«Еразмус+»

Програма «Еразмус+» ставить собі за мету покращити навички та можливості для працевлаштування, а також модернізувати освіту, професійні тренінги та роботу з молоддю. Бюджет програми на сім років складає 14,7 млрд євро; збільшення на 40% порівняно з поточним рівнем витрат відображає прихильність ЄС до інвестування в цю сферу.

«Еразмус+» надає можливість більш ніж 4 мільйонам європейців навчатися, подорожувати, отримати досвід роботи і стати волонтером за кордоном. «Еразмус+» підтримує транснаціональні партнерські відносини у сфері освіти, навчання та підтримки молодіжних установ і організацій для зміцнення співробітництва, слугує містком для світової освіти та роботи для того, щоб заповнювати прогалини у навичках, з якими ми стикаємося в Європі.

Вона підтримує національні зусилля з модернізації систем освіти, професійної підготовки та підтримки молоді. В області спорту буде надана підтримка для місцевих та транскордонних проектів, пов'язаних з боротьбою з договірними матчами, допінгом, насильством і расизмом.

«Еразмус+» об'єднує сім існуючих програм ЄС у галузі освіти, підготовки кадрів та молоді; але вперше буде забезпечена підтримка спорту. Як комплексна програма, «Еразмус+» пропонує більше можливостей для співпраці у сфері підтримки освіти, культури, молоді та спорту і є набагато легшою ніж попередні програми та має спрощений механізм фінансування.²⁰

²⁰ Постанова (ЄС) №1288/2013 Європейського парламенту та Ради від 11 грудня 2013 р. про заснування Програми ««Еразмус+»»: програма союзу освіти, професійної підготовки, молоді та спорту та скасування Рішення № 1719/2006 / ЄС 1720/2006.

Інформація про конкурс заявок на 2015 р. доступна на сайті: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:C2014/344/10&from=EN>

COSME (Програма з підвищення конкурентоспроможності малих та середніх підприємств)

COSME – це програма ЄС з підвищення конкурентоспроможності малих та середніх підприємств, яка діє з 2014 до 2020 року із запланованим бюджетом 2,3 млрд євро.

Програма COSME має на меті полегшити доступ до фінансування для малих і середніх підприємств (МСП) на всіх етапах їх життєвого циклу: створення, розширення і передача бізнесу. Завдяки підтримці ЄС, підприємства отримують полегшений доступ до кредитів та власного капіталу. «Фінансові інструменти» ЄС представлені у різних місцевих фінансових інститутах у країнах ЄС. Щоб знайти фінансову установу у вашій країні, відвідайте портал «доступ до фінансування».

COSME допомагає підприємствам отримати доступ до ринків ЄС і за його межами. Це фінансує Європейська мережа підприємств (Enterprise Europe Network), яка допомагає МСП знайти ділових партнерів і технології та зрозуміти законодавство ЄС – портал «Твій Європейський Бізнес» надає практичну інформацію з ведення бізнесу в Європі; портал «Інтернаціоналізація малого та середнього бізнесу» – для компаній, які хочуть розвивати свою діяльність за межами Європи. Ця програма також фінансує довідкові служби для МСП щодо захисту ПІВ (прав інтелектуальної власності).

COSME підтримує підприємців через зміцнення навчання з підприємницької діяльності, наставництву, керівництву та інших допоміжних послуг. Проекти надають підтримку

конкретним групам, для яких може здатися складним знайти повністю реалізувати свій потенціал, це стосується в першу чергу як молодих людей, жінок, так і старших підприємців. Програма також спрямована на надання допомоги підприємствам через отримання інформації за допомогою цифрових технологій.

Програма COSME спрямована на зниження адміністративного та нормативного навантаження на МСП шляхом створення сприятливого середовища для розвитку бізнесу. COSME також підтримує бізнес для того, щоб він був конкурентоспроможним, заохочуючи підприємців застосувати нові бізнес-моделі та інноваційні практики. Це доповнює проекти у сферах з високим потенціалом росту, таких як сектор туризму.

Серед третіх країн, які беруть участь у програмі, є країни східних сусідів (Україна, Грузія, Вірменія, Молдова, Азербайджан та Білорусь).²¹

Україна офіційно висловила свою зацікавленість в участі у програмі у 2015 році. Переговори ще тривають і їх результат залежить від політичної ситуації.

Конкурси на подання проектних заявок опубліковані за наступними посиланнями:

http://ec.europa.eu/enterprise/contracts-grants/calls-for-proposals/index_en.htm?tpa=1029

Конкурси для тендерних пропозицій опубліковані тут:

http://ec.europa.eu/enterprise/contracts-grants/calls-for-tenders/index_en.htm

21 RISE +2015: Чи Україну розглядають як асоційовану країну?

«Креативна Європа»

Програма ЄС «Креативна Європа» є одним з найбільших проектів Європейської Комісії культурно-гуманітарного спрямування і представляє великі фінансові можливості для розвитку культурного та креативного секторів у країнах-членах ЄС та державах-учасниках «Східного партнерства». Бюджет нової програми, розрахованої на період 2014-2020 рр., становить 1,46 млрд євро. У рамках цієї програми буде надаватися підтримка артистам, діячам культури та аудіовізуальним фахівцям і організаціям у сфері мистецтва, образотворчого мистецтва, видавництва, кіно, телебачення, музики, міждисциплінарного мистецтва, збереження спадщини і відеоіграм.

Програма враховує проблеми, створені процесами глобалізації і цифрових технологій, які змінюють спосіб роботи культурної сфери, поширення і доступу, а також трансформацію бізнес-моделей і джерел доходів. Ці розробки також створюють можливості для секторів культурної і творчої сфер. Програма спрямована на допомогу їм у використанні цих можливостей, так щоб вони отримали вигоду від цифрового зсуву і створили більше робочих місць і зробили міжнародну кар'єру.

Програма «Креативна Європа» відкрита для 28 держав-членів і для країн Європейської асоціації вільної торгівлі (Ісландії, Ліхтенштейну, Норвегії і Швейцарії), поки вони виконують певні умови, також для країн-претендентів до вступу в ЄС і потенційних країн-претендентів (Чорногорії, Сербії, колишньої Югославської Республіки Македонії, Туреччини, Албанії, Боснії і Герцеговини, Косово) та для сусідніх країн (Вірменії, Азербайджану, Білорусі, Грузії, Молдови, **України**, Алжиру, Єгипту, Марокко, Туні-

су, Йорданія, Лівану, Лівії, Палестини, Сирії та Ізраїлю). Країни, що не входять до складу ЄС, повинні заплатити за «доступ» для участі у програмі. Вартість залежить від розміру їх ВВП (валовий внутрішній продукт) щодо бюджету програми.

Програма буде ґрунтуватися на об'єднанні культури, ЗМІ та медіа колишньої програми «Мундус» (2007-2013).²²

Конкурси проектних пропозицій опубліковані за адресою: http://ec.europa.eu/culture/calls/index_en.htm

Програма «Креативна Європа» складається з двох підпрограм: «Культура» (промоція культурного сектора) і «Медіа» (підтримка аудіовізуального сектора).

Підпрограма «Культура» передбачає поліпшення доступу до європейської культурної продукції та промоцію інновацій і креативності, підтримку літературних перекладів, популяризацію літературних творів через ринки ЄС, підтримку європейських платформ – промоцію молодих діячів культури та сприяння мобільності митців.

Підпрограма «Медіа» включає в себе такі напрями:

- Ініціативи, які спрямовані на сприяння поширенню робіт та доступу до ринків;
- Ініціативи з розробки проектів (державне фінансування);
- Підтримка виробництва телевізійних програм або відеоігор;

²² Постанова (ЄС) №1287/2013 Європейського парламенту та Ради від 11 грудня 2013 р. про створення Програми з підвищення конкурентоспроможності малих та середніх підприємств (COSME) (2014 – 2020) і скасування Рішення № 1639/2006 / ЄС.

- Заходи щодо підвищення інтересу і поліпшення доступу до аудіовізуальних творів;
- Заходи, спрямовані на підвищення інтересу до фільмів, наприклад щодо мереж кінотеатрів або кінофестивалів;
- Заходи, які сприяють міжнародному співробітництву та зміцненню співвиробництва, циркуляції і розподілу робіт;
- Діяльність, направлена на розвиток навичок та можливостей фахівців аудіовізуального сектора.

У грудні 2014 року Молдова та **Україна** отримали право брати часткову участь у Програмі «Креативна Європа» MEDIA з 2015 р. (<http://www.screendaily.com/news/moldova-and-ukraine-to-join-media/5080616.article>). Але з 2015 р. тільки грузинські, молдавські і турецькі організації можуть частково брати участь у підпрограмі MEDIA, тобто приймати участь у тренінгах, фестивалях, діяльності направлених на розвиток аудієнції і покращення доступу до ринку (https://eacea.ec.europa.eu/sites/eacea-site/files/право-countries_en.pdf).

LIFE

У Рамках програми LIFE держави-члени ЄС можуть брати участь у проектах; деякі країни, які не входять до складу ЄС, можуть домовитися про повну участь у програмі LIFE. На сьогодні жодна третя країна не брала повною мірою участь у Програмі через потребу залучення істотних коштів без будь-якої гарантії, що їх проекти будуть профінансовані. Слід зазначити, що можуть брати участь особи, які знаходяться в країнах, що не входять в ЄС і OCTs (Заморських країнах і територіях), без «доступу» в якості асоційованого бенефіціара в окремих проектах, так і в заходах, що проводяться в третіх країнах, в деяких випадках, описаних у посібниках по реалізації проектів.

Відповідно до статті 5 Постанови № 1293/2013, Програма LIFE повинна бути відкрита для таких країн:

- (a) Країни Європейської асоціації вільної торгівлі (ЄАВТ), які є сторонами Угоди про Європейський економічний простір (ЄЕП);
- (b) Країни-кандидати, потенційні кандидати і країни, які приєднуються до Європейського Союзу;
- (c) Країни, на які розповсюджується Європейська політика сусідства;
- (d) Країни, що стали членами Європейського агентства із захисту довкілля відповідно до Постанови Ради (ЄС) № 933/1999.

Стаття 6 цього ж Положення, що регламентує діяльність за межами Союзу або в зарубіжних країнах і територіях, передбачає таке:

1. Без сумнівів по статті 5, Програма **LIFE може фінансувати діяльність за межами Європейського Союзу**. Це стосується також заморських володінь і територій (OCTs) відповідно до Постанови 2001/822 / ЄС (Постанова OCTs (заморських володінь і територій)), реалізація цієї діяльності є необхідною для досягнення цілей ЄС по захисту довкілля та клімату і забезпечення ефективності заходів, що проводяться в державах-членах ЄС, на які поширюються договори.
2. Юридична особа, заснована за межами Європейського Союзу, може брати участь у проектах, згаданих у статті 18, за умови, якщо бенефіціар, який координує проект, заснований в ЄС, та діяльність, яка буде здійснюватися за межами Союзу відповідатиме вимогам, викладеним у пункті 1 цієї статті.

Асоційований бенефіціар може бути юридично зареєстрований за межами Європейського Союзу, за умови, якщо координуючий бенефіціар базується в ЄС. Будь-які заходи, які будуть проводитися за межами ЄС, повинні бути направлені на досягнення екологічних цілей ЄС і на забезпечення ефективності заходів, що проводяться на території держав-членів і до яких застосовуються договори. Асоційований бенефіціар завжди повинен технічно сприяти пропозиції і в свою чергу бути відповідальним за здійснення одного або декількох заходів проекту. Асоційований бенефіціар також повинен зробити фінансовий внесок у проект.²³

«Галілео»

Програма «Галілео» – це ініціатива Європи з розвитку глобальної системи супутникової навігації, яка забезпечить високу точність глобального сервісу позиціонування під цивільним контролем. Повністю розгорнута система складатиметься з 30 супутників і наземної інфраструктури. «Галілео» не тільки надасть Європі незалежність у сфері супутникової навігації, а також робота цього проекту буде взаємопов'язаною з GPS і GLONASS – двома іншими глобальними супутниковими системами навігації. Бюджет складає 7,1 млрд євро.

Невдовзі «Галілео» запропонує більше:

- Точність: завдяки більшій кількості сигналів «Галілео», новому дизайну супутникового годинника і поліпшеним поправкам іоносферних ефектів позиції, розраховані супутниками «Галілео», стануть більш точними. У поєднанні з GPS буде доступною більша

²³ Постанова (ЄС) № 1293/2013 Європейського парламенту та Ради від 11 грудня 2013 р. про заснування Програми по захисту довкілля та змін клімату (LIFE) та скасування Положення (ЄС) № 614/2007.

кількість супутників, які пропонуватимуть більш високу точність. З більшості місць буде видно 6-8 супутників Galileo, а в поєднанні з сигналами GPS це дозволить позиціонувати місцезнаходження до сантиметрів, залежно від сервісу, який використовується.

- Доступність: велика кількість супутників дозволить поліпшити доступ сигналів до міст, де високі будівлі можуть перешкоджати супутниковим сигналам, які знаходяться низько над горизонтом.²⁴

Участь України у проекті «Галілео» забезпечить високоефективну роботу міжнародних транспортних коридорів, що проходять через її територію, а також забезпечить доступ до дуже точної навігації та тактової інформації для широкого спектра додатків, у тому числі у сферах науки, економіки та національної безпеки.

Інші програми

Тут зазначена інформація про конкретні програми ЄС, які повинні бути також відкриті для країн-партнерів в рамках Європейської політики сусідства, за умови, що ці країни зорієнтують своє законодавство та адміністративні методи для вступу в Європейський Союз. Країни-партнери будуть брати участь у програмі відповідно до положень, які визначатимуться для цих країн після **підписання рамкових угод щодо їх участі у програмах Євросоюзу**. Але наразі ще **жодна країна** не підписала договір щодо участі у цих програмах. Коли така угода буде підписана у майбутньому, Комісія опублікує назви країни на веб-сайті програми.

²⁴ Договір про співпрацю щодо глобальної громадянської супутникової системи навігації (GNSS) між Європейським співтовариством і його державами-членами та Україною

✓ **«Здоров'я 2020»**

Програма спрямована на підтримку проектів держав-членів ЄС з метою поліпшення здоров'я людей і зменшення нерівності у сфері оздоровлення, шляхом створення умов для розвитку інновацій в галузі охорони здоров'я, забезпечення сталості систем охорони здоров'я та захисту громадян ЄС від серйозних транскордонних загроз для здоров'я. Ґрунтуючись на досягненнях і уроках, взятих з попередніх програм в галузі охорони здоров'я, нова програма фокусується на ключових цілях і пріоритетах:

- зміцнення заходів щодо просування здорового способу життя та профілактики захворювань;
- забезпечення кращої підготовки по захисту громадян від надзвичайних ситуацій в області охорони здоров'я і у координації дій на європейському рівні щодо їх усунення;
- збільшення рівня застосування інновацій в галузі охорони здоров'я;
- покращання доступу людей до медичної експертизи та до інформації; і поліпшення якості охорони здоров'я та безпеки пацієнтів²⁵

✓ **«Митниці 2020»**

«Митниці 2020» – це Програма співпраці ЄС, яка направлена на забезпечення національних митних адміністрацій можливістю створення спільної бази даних, обміну інформацією та досвідом. Це зробить можливим розробку і використання великих трансєвропейських ІТ-систем у

²⁵ Постанова (ЄС) № 282/2014 Європейського парламенту та Ради від 11 березня 2014 р. про створення третьої Програми дій ЄС в галузі охорони здоров'я (2014-2020) та скасування рішення № 1350/2007 / ЄС.

партнерстві і забезпечить заснування різних людських мереж шляхом об'єднання зусиль посадових осіб, які працюють на національному рівні з різними країнами Європи. Бюджет Програми складає 547,3 млн євро. Програма буде діяти протягом 7 років починаючи з 1 січня 2014 року.²⁶

✓ **«Fiscalis 2020»**

Це Програма співпраці ЄС, яка дозволяє національним податковим адміністраціям створити спільні бази даних та обмінюватися інформацією та досвідом. Це зробить можливим розробку і використання великих трансєвропейських ІТ-систем у партнерстві і забезпечить заснування різних людських мереж шляхом об'єднання зусиль посадових осіб з різних країн Європи. Програма має бюджет 234,3 млрд євро і розрахована на 7 років. Вона почне діяти з 1 січня 2014 року.²⁷

✓ **«Правосуддя 2020»**

У рамках цієї програми буде зроблений внесок у подальший розвиток європейського правосуддя на основі взаємного визнання і взаємної довіри. Цьому сприятиме:

- судове співробітництво у цивільних справах, у тому числі цивільних і комерційних справах, з питань банкрутства, сім'ї та спадщини і т.д.;

²⁶ Постанова (ЄС) № 1294/2013 Європейського парламенту та Ради від 11 грудня 2013 р. про створення програми дій для програми «митниця» в Європейському Союзі на період 2014-2020 рр. («Митниця 2020») та про скасування рішення № 624/2007 / ЄС

²⁷ Постанова (ЄС) № 1286/2013 Європейського парламенту та Ради від 11 грудня 2013 р. про створення програми дій щодо поліпшення діяльності системи оподаткування в Європейському Союзі на період 2014-2020 рр. («Fiscalis 2020») і скасування рішення № 1482/2007/ЄС.

- судове співробітництво у кримінальних справах;
- судове навчання, у тому числі мовна підготовка по юридичній термінології, з метою зміцнення загальної правової культури;
- ефективний доступ до європейського правосуддя, в тому числі захист прав жертв злочинів і ведення процесуальних прав у кримінальному судочинстві;
- ініціативи у галузі прав використання лікарських засобів (судове співробітництво та аспекти запобігання злочинності).²⁸

✓ **«Права, рівність і громадянство» (у тому числі програма Darhne, розрахована на період 2014-2020 рр, як одна з частин програми «Права, рівність і громадянство»)**

Ця програма сприяє подальшому розвитку сфери, де рівність і права громадян, як це передбачено договором, статутом та міжнародними конвенціями з прав людини, поширюються і захищаються. Його дев'ять специфічних цілей є наступними:

- сприяння недискримінації; Боротьба з расизмом, ксенофобією, гомофобією та іншими формами нетолерантності;
- сприяння захисту прав осіб з обмеженими можливостями;
- сприяння поширенню принципів рівності між чоловіками і жінками та гендерної рівності;
- запобігання насильству над дітьми, молоддю, жінками та інших групами ризику (Darhne);
- просування прав дитини;
- забезпечення високого рівня захисту даних;
- просування прав, які надає громадянство ЄС;

²⁸ Постанова (ЄС) № 1382/2013 Європейського парламенту та Ради від 17 грудня 2013 р. про створення програми в галузі правосуддя на період 2014–2020.

- забезпечення прав споживачів.²⁹

✓ **«Європа для громадян»**

Мета цієї програми:

- сприяти тому, щоб громадян ЄС розуміли свою історію та різноманіття;
- просувати європейське громадянство і покращити умови для цивільної і демократичної участі на рівні ЄС;
- підвищити обізнаність про пам'ятки, спільну історію і цінності;
- заохочувати демократичну участь громадян на рівні ЄС, розвиваючи розуміння громадян про розробку полікотворчих процесів ЄС через розширення можливостей для громадської та міжкультурної взаємодії та волонтерства на рівні ЄС.³⁰

✓ **«Еркуль III»**

Бюджет цієї програми буде становити 104,9 млн євро на підтримку держав-членів в боротьбі з шахрайством, корупцією та іншою незаконною діяльністю. Програма фінансує конкретні проекти, такі як закупка національними органами рентгенівських сканерів та іншої техніки для викриття контрабанди та інших фінансових злочинів проти ЄС. Програма «Еркуль III» є продовженням програми «Еркуль II», яка базується на Рішенні № 878/2007 Європейського Парламенту і Ради, прийнятому в 2007 році на період 2007-2013 рр. Програма також фінансує заходи з підготовки кадрів. Це допомагає полегшити обмін

²⁹ Постанова (ЄС) 1381/2013 Європейського парламенту та Ради від 17 грудня 2013 р. про створення Програми прав, рівності і громадянство на період 2014 – 2020 р.

³⁰ Постанова Ради ЄС (EU) No 390/2014 від 14 квітня 2014 р. про заснування програми «Європа для громадян» на період 2014-2020 р.

передовим досвідом, надавати допомогу на організацію і проведення семінарів та конференцій, присвячених, наприклад, темам запобігання та боротьби з корупцією під час процедур закупівель. Тренінги також проводяться для співробітників правоохоронних органів з метою підкріплення їх знань.³¹

✓ «Програма споживачів 2014–2020»

Ця програма з бюджетом у 188,8 млн євро буде надавати підтримку споживчій політиці ЄС у найближчі роки. Вона спрямована на допомогу громадянам повною мірою насолодитися своїми споживчими правами і брати активну участь у єдиному ринку, підтримуючи таким чином зростання, інновації та досягнення цілей «Європи 2020».³²

Програми, в яких треті країни не можуть брати участь

Ці програми відкриті тільки для держав-членів ЄС (а також для країн ЄАВТ (EFTA) та Швейцарії):

- **Механізм Європейського об'єднання (Connecting Europe Facility (CEF))**
- **Перікл (Pericles 2020)**
- **ESPON 2020**
 - **INTERREG EUROPE**
 - **INTERACT III**
 - **URBACT III**

³¹ Постанова (ЄС) № 250/2014 Європейського парламенту і Ради від 26 лютого 2014 р. про створення програми сприяння діяльності в області захисту фінансових інтересів Європейського союзу (програма «Еркуль III»), та скасування рішення № 804/2004 / ЄС

³² Постанова (ЄС) № 254/2014 Європейського парламенту та Ради від 26 лютого 2014 р. про багаторічну програму споживання на 2014-20 роки та скасування рішення № 1926/2006 / ЄС.

ВИСНОВКИ

Європейський Союз підтримуватиме Україну в реалізації цілей і пріоритетів, викладених у договорі про асоціацію. Це буде виконуватися за допомогою використання всіх наявних джерел підтримки ЄС, а також досвіду, кращих практик і ноу-хау, обміну інформацією, у тому числі й наданні консультацій та забезпеченні структурованого процесу по наближенню до законодавства ЄС; буде надаватися підтримка для розбудови інституційної спроможності. В рамках цих зусиль група підтримки Комісії для України, заснована в 2014 році, надає технічну допомогу і консультації щодо прийняття реформ українською владою, в тісній співпраці з Європейською дипломатичною службою та делегації ЄС в Києві і держав-членів. Українцям також може повною мірою використовувати допомогу Консультативної місії Європейського Союзу з реформування сектора цивільної безпеки України. Така діяльність буде також заохочувати й інших партнерів підтримувати Україну. Відповідні фінансові інструменти ЄС також будуть доступні для надання допомоги в реалізації Угоди про асоціацію.

Підтримка ЄС буде представлена в контексті загальних пріоритетів для допомоги Україні, як зазначено в довгостроковій програмі Європейського інструменту сусідства (ЄІС), як частини загального фінансування для України і в повній відповідності з правилами реалізації проектів та процедур зовнішньої допомоги ЄС.

У 2014 році, у відповідь на стрімкі події в Україні та у зв'язку з нагальною потребою мобілізувати значну допомогу і зробити свій внесок у стабілізацію і розвиток країни, ЄС виділив 365 млн євро на проведення спеціальних заходів, у тому числі 355 млн євро на контракт державного будівництва

і 10 млн євро – на програму підтримки громадянського суспільства.

На 2015 рік спеціальні заходи могли б зосередитися на розвитку приватного сектора і його відновленні. Двостороння допомога ЄС повинна бути включена в єдину структуру підтримки (ЄСП – SSF) як вправа перед наступним програмним періодом 2016-2017, залежно від ситуації на місцях.

Громадянське суспільство, зокрема Платформа громадянського суспільства ЄС-Україна, а також комітет Парламентської Асоціації також будуть вмотивовані зосередити свої заходи з моніторингу реалізації Угоди про асоціацію. До цього можуть бути внесені зміни або в будь-який час контекст може бути оновлений, за погодженням такої необхідності Радою Асоціації Україна-ЄС.

У центрі всіх заходів міжнародного співробітництва лежить взаємне занепокоєння і взаємна вигода, тобто створення безпрограшних ситуацій. Серед переваг міжнародного співробітництва ми можемо розглянути:

- покращену синергію між різними партнерами;
- спрощення обміну хорошими практиками;
- мережеву співпрацю для кращої координації діяльності в галузі розвитку;
- підтримку ноу-хау.

Існує багато «обмежень»: європейський вимір проекту, кількість партнерів, що беруть участь, європейська додану вартість... Фінансування проекту вимагає використання чіткої методології і, незважаючи на уявну складність, ці можливості відкривають доступ до здобуття дуже цінних навичок учасниками.

Однак прямий доступ до фондів ЄС має тільки обмежене коло учасників, незважаючи на те, що ці гранти є реальною можливістю для фінансування всіх проектів з європейським виміром. Освоєння методів фінансування ЄС забезпечує здобуття цінних для Вас навичок і має важливе значення для розвитку вашої організації.

Необхідно мати багато терпіння і наполегливості при роботі з міжнародними проектами. Але Ви не повинні боятися невдач – Ви завжди можете знайти нові можливості!

Частина 3 ХАРАКТЕРИСТИКА МІЖНАРОДНОГО ФІНАНСУВАННЯ

(особливості міжнародних грантових програм)

Як уже йшлося в попередніх розділах, є велика кількість міжнародних програм до яких можна подавати проектні пропозиції. Хоча ці програми можуть відрізнятися у деталях, деякі основні принципи та правила залишаються такими самими. Про ці характеристики варто пам'ятати, тому що вони безпосередньо впливають на те, яким чином буде подаватися проектна заявка, як буде реалізовуватися проект, як ми будемо спілкуватися з партнерами. І останнє, але не менш важливе: вони також впливають на результат проекту і на наше загальне враження від міжнародної співпраці.

У цьому розділі представлено чотири основні характеристики.

1. Забезпечення участі у проекті

Якщо організація вирішить взяти участь у проекті як звичайний партнер, то існує кілька способів прилучення до проекту. Найбільш ефективний спосіб – з повагою по відношенню до доступності проектів, зв'язки і взаєморозуміння – це соціальні мережі, в основному LinkedIn і Facebook.

На кожній з цих платформ відбуваються жваві дискусії, іде постійний обмін інформацією і відкриваються можливості для участі проектів у програмах, що обговорюються зацікавленими сторонами та представниками партнерів у спеціально сформованих групах, які, як правило, тематич-

но розділені залежно від міжнародної програми (наприклад «Erasmus+. Зайнятість та соціальні інновації», «Горизонт +2020»). У рамках цих груп можна реагувати на конкретні зауваження і ввійти в контакт з людиною, яка поставила запитання.

Як тільки зв'язок встановлено, необхідно з'ясувати ідею проекту, у тому числі питання щодо бюджету, діяльності та розподілу відповідальності, наприклад – роль звичайного партнера. Підготовча робота може тривати до декількох тижнів, але іноді лише кілька днів, – для того, щоб встигнути закінчити проект у строк.

Ваша організація є лише однією з великої кількості партнерів, які беруть участь у підготовці проекту, і тому наразі трапляється, що підготовча робота над проектом триває до останніх годин і хвилин. На цьому етапі важливо, щоб організація була в змозі реагувати на вимоги головного партнера, і дуже важливо вчасно давати відповіді на запитання і надсилати необхідні документи без затримки. В іншому разі може статися, що зауваження організації щодо реалізації проекту або бюджету не будуть взяті до уваги.

Наступним кроком є затвердження проекту. Цей процес може зайняти приблизно від 3 до 9 місяців; в окремих випадках цей термін може відрізнятися. Після того як рішення було прийнято, з'являється інформація в Інтернеті і за усталеною практикою головний партнер повідомляє всіх партнерів про результати. Якщо грант було схвалено, то проект буде реалізований, а грантові кошти сплачені згодом; можливо, можуть бути й інші ситуації і будуть прийняті деякі коригування проекту.

У міжнародних проектах ніяких істотних змін, як правило, не відбувається в ході реалізації проекту (наприклад, додавання нових видів діяльності і т.д.). Але у практиці між-

народного співробітництва бюджет, як правило, може змінюватися у ході реалізації проекту – ці зміни, зазвичай, відображають фактичну швидкість використання фінансових коштів окремими партнерами, або сума невикористаних коштів гранту (наприклад, заощаджені фінансові кошти) може розподілятися серед партнерів, які дуже швидко використали свою частину бюджету.

2. Партнерство і його роль у проекті

Кожна грантова програма має свої правила і у багатьох програмах є обмеження для заявників з певною правовою формою. Однак існує багато програм, участь у яких доступна організаціям з різними правовими формами і приклади, наведені у другому розділі цієї методології, підкреслюють цей факт – загалом, можна сказати, що до програм міжнародного співробітництва можуть подавати заявки суб'єкти державних, некомерційних, а також прибуткових і неприбуткових організацій. Однак важливо розглянути ризики, які пов'язані з певною правовою формою і її фінансовими можливостями – до того, як організація приєднується до проекту, необхідно зробити первинний аналіз і реалістично визначити, чи організація відповідає професійним і фінансовим умовам чи ні.

Існують такі два основні підходи до участі у міжнародних проектах:

- 1) організація виступає як заявник та основний партнер і запрошує партнерів з інших країн;
- 2) організація приєднується до проекту як партнер, заявником і головним партнером якого є закордонна установа.

Кожен з підходів тягне за собою як ризики, так і можливості, які повинні бути добре розглянуті кожною організа-

цією. Ви можете приєднатися до міжнародних програм у двох різних ролях. Організація, яка відповідає за проект і несе велику відповідальність, називається головним партнером, який, як правило, розробляє проектну заявку, формує партнерство і координує діяльність проекту.

На підготовчому етапі головний партнер керує процесом підготовки заявки до подання, а саме: розробляє перелік запланованих заходів, бюджет та готує необхідні додатки (документи для підтвердження співпраці, копії різних юридичних документів тощо) і несе відповідальність за своєчасну підготовку заявки.

Кожна проектна заявка повинна включати в себе назву проекту, документи, які підтверджують юридичну форму заявника і партнерів, опис проекту (його цілі, результати, план заходів) та бюджет. У заявці повинні бути детально описані проблеми, які планується вирішити за допомогою проекту, і цілі, які мають бути досягнуті.

Необхідно також вказати, на яку цільову групу спрямована діяльність проекту, чого планується досягти, якими методами і як буде проводитися перевірка виконання заходів в кінці проекту. Проектна заявка, як правило, складається головним партнером, в той час як звичайні партнери тільки надають йому важливу інформацію.

Якість обробленої заявки певною мірою залежить від спілкування і співпраці між усіма партнерами, адже, якщо головний партнер не має потрібної (специфічної) інформації, він не буде в змозі точно описати проблему і обґрунтувати важливість проекту, що може згодом вплинути на якість заявки і на її кінцевий результат. Очевидно, що за головним партнером залишається останнє слово, коли справа доходить до розробки бюджету та опису діяль-

ності. Тому дуже важливо, щоб всі члени команди активно брали участь у підготовці заявки.

Якщо проект буде схвалений, то головний партнер стає відповідальним за комунікацію і підтримку відносин з грантодавцем, а також за загальний моніторинг, управління та фінансову діяльність проекту. Комунікація відіграє важливу роль на цьому етапі, особливо коли партнери проводять особисті регулярні зустрічі (як правило, один раз на 5 або 6 місяців) і спілкування щодо робочих моментів відбувається електронною поштою або телефоном.

Як правило, роль головного партнера відводиться досвідченим установам, які мають достатній адміністративний, професійний і фінансовий потенціал для координації проектів, які іноді можуть обчислюватися у мільйонах гривень. Необхідно взяти до уваги цей факт при розгляді участі у міжнародному співробітництві та добре все зважити – поганий аналіз на цьому етапі може призвести до ряду негативних наслідків і в гіршому випадку, це може призвести до пригнічення діяльності.

Інші організації є так званими *звичайними партнерами*. У рамках проекту вони несуть відповідальність тільки за свою діяльність, яку вони зобов'язані виконувати, а також вони допомагають з проведенням моніторингу та з розповсюдженням інформації про діяльність проекту. Однак їх відповідальність і вся робота по проекту є набагато меншою за ту відповідальність і роботу, за яку відповідає головний партнер.

На підготовчому етапі український партнер може впливати на форму проекту, запропоновану закордонним головним партнером, а також на види запланованої діяльності і на бюджет. Не часто трапляється так, що головний

партнер не зважає на ці зауваження – навпаки, цікаві ідеї та доповнення вітаються, бо через них заявка може бути кращою і більш успішною.

Таким чином, на стадії розробки проекту партнер/організація може обговорити свою роль у проекті і впливати на процес формування бюджету. Для того щоб обґрунтувати те, що бюджет є економічним і відповідає звичайним місцевим тарифам, головний партнер, як правило, спирається на вхідні дані, які він отримує від членів команди.

Звичайні партнери несуть відповідальність за діяльність на місцевому рівні (як правило, в межах певного регіону або місця їх роботи) або вони беруть участь у координації часткової діяльності на рівні цілого партнерства (наприклад, несуть відповідальність за розповсюдження інформації про діяльність проекту, специфічну діяльність тощо). Ролі окремих звичайних партнерів в рамках проекту можуть відрізнятися, це залежить від проектною заявки, взаємної угоди і вимог партнерів, що обговорюється під час розробки проекту. У виняткових випадках може трапитися, що звичайні партнери беруть на себе обов'язки інших партнерів, за умови, що ці партнери неякісно виконують роботу або вони вирішили вийти з проекту.

3. Управління фінансами

Основний фінансовий облік має бути зроблений кожен раз, як організація розглядає можливість участі у міжнародному проекті, незалежно від їх очікуваної ролі в рамках цього проекту. Міжнародні проекти, як правило, вимагають від учасників співфінансування від 5 до 50%. Остаточна ставка спільного фінансування, таким чином, є важливим аспектом для організації, який вона повинна взяти до уваги

разом з тривалістю проекту, що розширює фінансову експозицію і накладає зобов'язання за строками.

Тому міжнародні програми/гранти, таким чином, не слід вважати єдиним джерелом доходів для організації, а завжди тільки відповідним додатковим джерелом фінансування, яке може бути використано для виконання певної діяльності або як інструмент для обміну досвідом.

Організації, які вирішили взяти участь у проектах, повинні мати інші джерела фінансування (бізнес-діяльність, субсидії і т.д.).

У деяких випадках спільне фінансування також може здійснюватися за допомогою нефінансових засобів – наприклад, працюючи на добровільних засадах (у разі некомерційних організацій), шляхом надання приміщення, що належить організації, і т.д.

Сам процес спільного фінансування не означає, що певна «частка» переноситься на банківський рахунок; це означає, що частина гранту, яку отримала організація і про яку відзвітувала головному партнеру, знижується за рахунок цієї частки.

Таким чином, організація повинна постійно відслідковувати свої власні грошові потоки, а також передбачити, на якій фазі проектного циклу буде витрачено більше, а на якій – менше (наприклад, через різні інвестиції в проект, виконання діяльності або проведення зустрічей).

Необхідно перевіряти заздалегідь, як відшкодовуються вже понесені витрати, щоб не трапилось так, як наприклад, у випадку обмеженого бюджету, що організації доведеться чекати відшкодування витрат після завершення проекту.

Суми авансу та проміжних платежів в ході реалізації проекту відрізняються у кожному окремому проекті, і організації повинні створити достатній фінансовий прошарок для випадків, коли авансовий платіж недоступний (тобто, наприклад, 30% від загальної суми гранту на початку проекту).

У той же час це правда, що навіть попри відсутність авансового платежу, учасники проекту повинні постійно мати гроші, в іншому разі вони будуть не в змозі показати відповідні витрати у звітах, а тому вони не матимуть права на отримання грантових платежів. Ризик у цій ситуації є значним, але його можна зменшити шляхом створення фінансових резервів і ретельного планування витрат – бухгалтерський баланс повинен бути зроблений під час розробки проекту і на його початковій стадії.

Фінанси для витрат, схвалених грантодавцем, надаються головному партнеру, який потім розподіляє їх між звичайними партнерами. Період часу від моменту подання моніторингового звіту, як правило, становить до кількох місяців. Таким чином, немає нічого незвичайного у тому, що у разі більш складних проектів час на врегулювання зауважень, висловлених грантодавцем, навіть перевищує один календарний рік.

Остаточний розрахунок заявленого гранту здійснюється в заключному звіті, в якому підсумовуються всі проектні заходи про витрати і який включає в себе запит на відшкодування всіх інших фінансових коштів відповідно до суми понесених витрат, які, як правило, відшкодовуються кілька місяців після того як заключний звіт був поданий. У деяких грантових програмах моніторингові звіти готуються виключно головним партнером, який отримує всі необхідні матеріали від звичайних партнерів. Однак існують також програми, в яких кожен партнер готує свій власний

моніторинговий звіт, а потім головний партнер включає його до загального моніторингового звіту проекту.

4. Мережева співпраця

Елемент, який часто недооцінюються, але є дуже важливим і суттєвим у міжнародних програмах і проектах – це мережева співпраця учасників і експертів, які обізнані зі сферою європейських (та інших) грантів. У цій сфері встановлення, підтримання і здобуття різних контактів є набагато важливішим, ніж в інших сферах. Не тільки тому, що співпраця є основним будівельним блоком міжнародних програм, але й також тому, що це спосіб залишитися у колі професіоналів і брати участь у різних консорціумах.

Активна мережева співпраця, таким чином, не може сприйматися тільки як інструмент для входження у проект, а й як природна частина вашої діяльності у сфері міжнародних відносин. Це є важливим, насамперед, з двох причин:

1) На початкових етапах співробітництва це дозволяє Вам цілеспрямовано обрати і визначити цікаві консорціуми. Це особливо важливо на ранніх стадіях вашої діяльності, коли Ви не маєте жодних зв'язків з головним партнером проекту або із засновниками консорціуму. Є різні форми мережевої співпраці: віртуальна – через соціальні мережі (про які шлося на початку цього розділу), фізична мережева співпраця – яка відбувається на конференціях або на так званих інформаційних днях, які організуються органами управління певних міжнародних програм. Участь у цих заходах часто недооцінюється, однак вони є важливими не тільки з огляду на інформацію, представлену там (інформація, як правило, є доступною в Інтернеті), вони важливі, насамперед, тому, що являють собою унікальну можливість зустріти (майбутніх) колеги, які шукають парт-

нерів для участі у проекті. Дуже часто також відбуваються «Форуми пошуку партнерів», де головні партнери особисто презентують ідею створення консорціуму.

Як розпізнати і правильно визначити консорціум з найбільшим потенціалом? Ви, звичайно, можете сформулювати свою думку про проект під час особистої зустрічі; у разі віртуальної мережі ця здатність, звичайно, є нижчою. Після спілкування та вивчення наданих матеріалів. Ви повинні отримати уявлення про те, чи проект готується професійно і чи визначені його чіткі бачення, цілі і результати. Якщо у Вас є сумніви з цього приводу, то краще не приєднуватися до проекту. Низька якість підготовки обов'язково яскраво відображається на більш пізніх етапах проекту і для Вас це принесе тільки труднощі.

Слідкуйте за проектними пропозиціями – перевіряйте сайти грантових програм, слідкуйте за соціальними мережами і ретельно оцінюйте якість проектів, які перебувають на стадії підготовки. Слід зазначити, що дуже часто, кращі пропозиції не є відкритими для всіх, оскільки консорціум проекту складається з організацій, які співпрацюють вже протягом багатьох років.

2) Якщо Ви приєдналися до співтовариства, підтримуйте постійні контакти з іншими людьми. Довгострокове співробітництво у високонкурентному середовищі означає, що найбільш успішні консорціуми складаються зі стабільних, досвідчених організацій. Дуже рідко трапляється, що такі організації «дозволяють» новим неперевіреним членам приєднатися до них: по-перше, вони не знають, як ці новачки будуть працювати, і по-друге, у них немає міцної взаємної довіри. Навіть якщо Ваш проект зазнає невдачі, цілком ймовірно, що головний партнер знову зв'яжеться з Вами, коли проект буде повторно по-

даний або коли з'являться нові можливості для співпраці. Цей метод, природно, є більш ефективним, ніж кожен раз створювати нові консорціуми, де головні партнери знову стикнуться з ризиками. Також ймовірно, що якщо проект був успішно реалізований, то колишні партнери зв'яжуться з Вами знову і ви будете продовжувати працювати в тому ж або трохи зміненому консорціумі. Таким чином, важливо показати себе як висококваліфікованого фахівця під час реалізації проекту, активно спілкуватися і регулярно брати участь у заходах проекту. Пасивний підхід означає, що Ви закриваєте двері, які ведуть до майбутньої співпраці, і Вас виштовхує на околицю міжнародного співтовариства.

Частина 4 Контроль та механізми забезпечення якості

1. Чому проекти зазнають невдач

В ідеалі кожен проект має «виконуватися вчасно і в рамках бюджету». Але реальність (особливо за даними перевіреної статистики) зовсім інша. Кожен може думати про проекти, які «не пройшли»: «Можливо, процес погіршився, можливо, була перевитрата, або, можливо, проект був запущений з фундаментальними помилками». Навіть якщо проект виконується в рамках бюджету і графіку, треба запитати себе: «Чи досягнуті цілі проекту і чи досягнута та якість, на яку ми очікували?» Насправді успіх проекту повинен оцінюватися за всіма трьома компонентами. В іншому разі проект може вважатися «неуспішним».

Занадто часто виникають ситуації, коли проекти починають проявляти ознаки дезорганізації, стають неконтрольованими, з'являється почуття приреченості і невдачі. Виникає ситуація, коли кожен працює по-своєму і ніхто не знає, що робить інший член команди. Що можна сказати про членів команди, які живуть за кредо: «Я буду робити свою частину роботи (як я вважаю за потрібне), а після цього це будуть не мої проблеми?» І навіть гірше – трапляються ситуації, коли члени команди вдаються до перекидання провини. Ситуації подібні цим, вказують на ознаку того, що виникає «небезпека». І якщо Ви прочитаєте між рядками, то під словом «небезпека»: «Ваш проект повинен бути взятий під контроль, інакше він може зазнати невдачі».

Коли проекти починають проявляти ознаки стресу і невдачі, всі звертаються по відповіді до менеджера проекту. Це може здатися несправедливим, що тягар невдач падає на одну людину. Але це є причиною того, чому Ви стали управляти проектами. Керівник проекту повинен бути навчений і вміти розпізнавати і боротися з такими видами ситуацій.

Навіть з найкращими намірами або чіткими планами щось під час виконання проекту може піти не так, якщо їм не керувати як слід. Досить часто проблеми можуть виникнути (і як правило виникають). Наприклад тоді, коли керівництво проекту не розпізнає застережливі знаки і не вживає заходів. Якщо Ви розумієте різницю між ознаками і проблемами і можете виявити ці ознаки проблем у проекті, то Ви вжиєте належних заходів. Окрім застосування процесів і принципів, які викладені в курсах з управління проектами, особиста робота, навички спілкування, досвід управління, лідерство та спроможність вирішувати конфлікти і дипломатія також можуть використовуватися для виправлення становища.

У ході курсу з управління проектами менеджери проекту повинні контролювати проект і бути в курсі будь-якої діяльності, яка становить небезпеку для проекту.

Проект вважається успішним, коли досягнуті поставлені цілі. Таким чином, для того, щоб домогтися успіху, проект повинен бути реалізований в рамках бюджету, відповідати якості, часовим рамкам; і він повинен приносити користь, про яку було заявлено при його затвердженні.

У проектах міжнародного співробітництва важливим елементом є правильне і чітке спілкування між всіма партнерами проекту та обговорення суті проекту, його основних цілей і індикаторів.

Відповідальність за загальне розуміння проекту лежить на керівникові проекту. Керівник проекту повинен прояснити всі питання перед початком проекту, повторити і підтвердити їх в ході реалізації проекту.

Загальна причина того, чому проекти стають неуспішними полягає у **недостатньому розумінні цілей проекту членами команди**. Всі три рівні проектної команди – виконавчий менеджмент, менеджери проектів і члени команди – повинні мати доступ до інформації на належному рівні в потрібний час.

Менеджери проекту часто скаржаться, що вони не мають уявлення про всі поточні заходи. Вони часто не мають доступу до графіків проекту в режимі реального часу. Іноді керівники проектів мають тільки початковий графік проекту, а потім не оновлюють його і не вносять зміни, таким чином не надаючи персоналу проекту змоги слідувати за планом реалізації. Спонсори проекту і керівники не мають доступу до плану діяльності і до звітів, поки не стає занадто пізно для перенаправлення зусиль або скасування проекту. Кінцевий результат, який цікавить керівництво, – це вартість проекту і перевитрати.

Менеджери проекту часто зводять разом графік і план з самого початку проекту. Графік не завжди оновлюється з цілого ряду причин. Керівники проекту настільки зайняті проблемами керування і реорганізації ресурсів, що в них не вистачає часу, щоб оновити завдання за розкладом і розглянути їх наслідки.

Проектним менеджерам часто не вистачає розуміння того, як працюють їхні ресурси. Багато разів вони поділяють завдання між членами команди і іншими менеджерами проекту, так що ті не можуть точно знати, які ресурси працюють в даний момент.

Найчастіше чути скарги від членів команди про те, що вони не мають бачення щоденної роботи, яку вони мають виконувати. Якщо вони працюють над кількома проектами одночасно, вони часто плутають пріоритети.

Порада: Вивісити план проекту на видному місці.

Кращим рішенням є поєднання інструментів, процесів і змін з урахуванням інтересів людей. Найголовнішим є забезпечити команду централізованою публікацією всіх графіків проекту. Найпростіший спосіб поділитися графіком реалізації проекту – розмістити файли проекту в мережевій папці, відкривши загальний доступ до неї.

Краще за все буде викласти інформацію про хід проекту та інші відповідні документи у домашню мережу або зовнішню мережу, встановивши права доступу. Якщо команда використовує веб-систему, то інформацію про проект можна отримати з віддалених місць. Якщо члени команди подорожують, працюють вдома, то потрібно оновлювати інформацію з клієнтських офісів.

Успіх реалізації включає в себе адміністративне управління. Керівники повинні щоденно спілкуватися зі всіма членами команди про важливість оновлення завдань проекту.

Якщо керівництво проекту **чітко не бачить цілей** та пріоритетів проекту, то можна вважати, що воно не зрозуміло важливості проекту. Багато організацій так зайняті, що вони забувають, що ключовий компонент успіху – просто знайти час, щоб зустрітися і обговорити цілі та шляхи досягнення цих цілей. Після того як ці елементи будуть з'ясовані, багато проектів відпадуть, оскільки не будуть відповідати цим цілям.

Дуже часто менеджери ведуть так багато проектів, що просто не можуть реально досягти поставлених цілей у встановлені терміни і вписатися в бюджет. Деякі з більш досвідчених менеджерів проектів можуть відхилити цей факт, мовляв, всі цілі не можуть бути досягнуті. Однак багато керівників проектів не роблять цього – або зі страху втратити свої робочі місця, або не бажаючи «розгойдати човен».

Природним результатом цього невміння правильно розставляти пріоритети є те, що члени команди часто переважають роботою. Зрештою, деякі люди можуть покинути організацію у пошуках більш спокійної роботи. Як мінімум, пріоритети проекту повинні обговорюватися на засіданнях і взагалі обговорюватися якнайчастіше. Якщо рішення керівництва проекту приймаються, то пріоритети проекту повинні також бути позначені в цьому рішенні у вигляді видимого нагадування всім членам команди.

За проблемою відсутності чітких цілей проекту, як правило, іде проблема перевантаження. Це також повсякденна постійна проблема. Мається на увазі що, якщо керівництво не вникає в усі проекти і заходи, які виконує команда, воно часто вимагає більшого від команди, ніж вона здатна зробити.

Якщо цілі та пріоритети проекту чітко не встановлені, то досить ймовірно, що команда приступить до виконання занадто великої кількості завдань одночасно. В результаті хтось із членів команди буде мати більше роботи, ніж часу на неї.

Менеджери проекту часто заявляють, що виконавча дирекція уявлення не має, скільки на них насправді покладено роботи. Якщо керівники проекту не готові висловлювати свою думку перед виконавчим керівництвом або якимось іншим способом показати, що їхні ресурси перевантажені, то вони у біді.

Загальною проблемою є **погана комунікація**. Більшість проектних команд використовують електронну пошту для спілкування по роботі. Частіше всього люди скаржаться на те, що спілкування щодо проекту міститься у поштових скриньках. Так, якщо, наприклад, нова людина приєднується до проекту, то вона не бачить централізованого погляду на історію проекту.

Як мінімум, комунікація повинна бути розміщена в централізованому місці. Метою централізації комунікації проекту є те, що, якщо нові співробітники приєднуються до проекту в ході його реалізації, то вони зможуть швидко отримати доступ до інформації і переглянути всю історію проекту.

Кращим рішенням є створення електронної системи спілкування з питань проекту, що забезпечить централізоване місце проекту та обговорення завдань.³³

2. Загальні аспекти контролю ЄС

Європейська Комісія має політичну відповідальність за забезпечення того, щоб кошти ЄС були використані належним чином. Щороку затверджуються річні звіти ЄС з даними про всі гроші, витрачені протягом року. Європейський парламент вирішує, чи схвалювати те, як Комісія використала бюджет на рік чи ні, ця процедура відома як «виконання бюджету».

Європейська Комісія делегує повсякденне управління бюджетом своїм генеральним директорам і голові Європейської служби зовнішніх справ (ЄСЗС). Кожен з них відповідальний за річний звіт про виконану діяльність. Звіти є основним інструментом внутрішньої звітності в

³³ Le Management De Projet. GAREL, Gilles, La D couverte, 2011

рамках Комісії і містять «гарантійну декларацію». Вони забезпечують аналіз внутрішнього контролю і фінансового управління системами, встановленими кожним відділом для гарантування правильності використання коштів ЄС.

Декларацією надається гарантія того, що у звіті надана достовірна і об'єктивна інформація, затверджується законність і правильність виконаних операцій і раціонального використання всіх фінансових коштів. Генеральні директори зобов'язані повідомляти про те, що проблеми, які впливають на гарантійну декларацію, були виявлені.

Оскільки країни ЄС самі управляють близько 80% фінансування ЄС, вони мають велику частку відповідальності за те, як витрачаються кошти. Країни ЄС повинні ввести в дію ефективні й дієві системи внутрішнього контролю і проводити необхідні перевірки про використання коштів ЄС. Кожна країна зобов'язана надавати Комісії інформацію про те, як вона дотримується правил, через щорічне подання рахунків, декларацій менеджменту, короткого опису проведених аудиторських перевірок.

Одним з інструментів, що використовується для запобігання виникненню шахрайства та корупції в управлінні бюджетом ЄС європейськими інститутами та установами є центральна база даних винятків (ЦБВ/ CED). Вона адмініструється бухгалтером Комісії та доступна для країн ЄС. ЦБВ містить всю необхідну інформацію про людей і організації, які були засуджені за шахрайство, корупцію, участь у злочинній або в будь-якій іншій незаконній діяльності, яка завдає шкоди фінансовим інтересам ЄС. Комісія запропонувала розробити більш інтегровану систему раннього виявлення і виключення шахрайства, щоб підтримати захист своїх інтересів.

Бухгалтерія ЄС працює за принципом «обліку по звітному періоду». Це – сучасна і прозора система бухгалтерського обліку, (яку застосовують лише деякі країни). Система відображає сучасні стандарти бухгалтерського обліку, які використовуються в приватному секторі.³⁴

Мета **контролю над проектами** полягає у пристосуванні проекту до задоволення своїх цілей шляхом оцінки реалізації проекту, аналізу проблем та їх причин, підготовки змін до рішення проблем, які визначаються увагою до потреб і застосуванні цих змін. Управління проектом відрізняється від планування проекту за двома важливими аспектами:

- 1) контроль над проектом призводить до ряду рішень і дій, у той час як планування проекту приводить до розробки;
- 2) контроль над проектом – це реальний процес, який потребує часу протягом реалізації, не раніше ніж починається його впровадження.

ЄК відповідає за реалізацію та управління бюджетами програм на користь Європейського Союзу. Таким чином, ЄС відіграє важливу роль у нагляді і контролі за обраними проектами.

ЄК контролює проекти для того щоб впевнитися, що бенефіціари подали свої технічні та фінансові звіти відповідно до існуючих вимог до звітності. Вона повинна, у разі необхідності, проводити фінансовий контроль або на місці, або шляхом запиту підтверджуючих документів.

Мета контролю полягає у забезпеченні того, що кількість фінансового внеску ЄС зменшується, якщо виявляються

³⁴ Посібник по фінансуванню ЄС для початківців. Європейська Комісія, 2015

порушення, в тому числі недотримання положень грантової угоди або за іншими аспектами правової системи, а також якщо з'ясується, що проект був змінений без схвалення ЄК. Якщо порушення виявлені, повинні застосовуватися ефективні, пропорційні і переконливі покарання відповідно до Положення про фінанси.

1) Підтримка

Метою ЄК є успіх проектів. ЄК повинна надавати підтримку бенефіціарам протягом усього періоду реалізації проекту.

Вона надає поради, дає відповіді на питання, що стосуються угоди та надає інформацію, де це можливо, про те, як найкраще вирішити проблеми з дотриманням зобов'язань і вимог.

Призначений начальник відділу повинен бути доступним для надання допомоги. Він відповідає на всі питання у найкоротші терміни, однак кожен начальник відділу несе відповідальність за велику кількість проектів, а отже, це може зайняти у нього до декількох днів. Бенефіціар повинен бути поінформований про ім'я начальника відділу на початку реалізації проекту. Всі питання повинні бути направлені на поштову скриньку відповідної програми, з посиланням на номер проекту в темі повідомлення.

2) Моніторинг, оцінка та аудит

Крім внутрішньої і зовнішньої оцінки, які можуть бути проведені в рамках проекту як частина діяльності проекту, ЄК може провести і зовнішній моніторинг, заключну оцінку проекту або аудит проектів.

а) Моніторингові візити

Моніторингові візити являють собою візит службовця ЄК чи зовнішнього експерта, якого найняла ЄК. Основна мета цих візитів – допомогти і дати пораду організаціям, що беруть участь у проектах, у період їх реалізації (так що пропозиції і допомога можуть бути прийняті до уваги, щоб гарантувати успішний результат проекту). Візити здійснюються на місця. Після візиту службовець або експерт ЄК готує звіт.

Основні елементи, які обговорюються в ході моніторингових візитів:

- питання бенефіціара;
- відповідність цілей проекту до діяльності проекту;
- ефективність проекту, потенційна сталість і очікуваний вплив;
- якість проектного менеджменту.

Службовець/експерт ЄК дає рекомендації по проекту, які повинні бути прийняті, або зауважує про необхідність внесення змін, які повинні бути розглянуті для того, щоб проект зміг досягнути запланованого результату.

б) Оціночні візити

Після завершення проекту ЄК може провести оціночний візит. Метою є оцінка впливу проекту та досягнення результатів.

На відміну від моніторингових візитів, які були організовані в ході реалізації проекту, заключна оцінка проекту, а також огляд впливу проекту і досягнення запланованих результатів проводяться для оцінки загального впливу програми.

с) Аудит

У ході реалізації проекту і протягом декількох років після останнього платежу ЄС будь-які найняті експерти, уповноважені ЄС, можуть провести аудит проекту. Метою аудиту є перевірити використання фінансових ресурсів ЄС.

Експерти з аудиту повинні мати доступ до відповідних документів проекту, наприклад рахунків-фактур, платіжних доручень, чеків, табелів обліку робочого часу та будь-яких інших документів, що використовуються для розрахунку та представлення витрат.

Аудиторський суд також може перевірити використання фінансового внеску ЄС на основі своїх власних процедур.

35

Підготовка до зовнішнього аудиту – ПІДКАЗКИ

Планування

- Назначте контактну особу у вашій організації, до якої можуть звертатися аудитори. Це має бути досвідчена людина з сильними знаннями в галузі управління проектами та хорошими комунікативними навичками.
- Повідомте команду проекту – якщо аудитори зв'яжуться безпосередньо з ними, вони повинні перенаправити їх до контактної особи.
- Складіть список контактів, які можуть надати технічну або адміністративну підтримку.
- за необхідності організуйте тренінг з особами, які мо-

³⁵ Положення про фінанси стосовно загального бюджету Європейського Союзу та правила його застосування, синоптична презентація та вибір правових документів до бюджету. Люксембург: Публікації офісу Європейського Союзу, 2013 ISBN 978-92-79-25596-0 DOI: 10,2761 / 18969.

жуть брати участь у перевірці або інтерв'ю з аудитором або можуть брати участь в обговоренні висновків.

- Зв'яжіться з аудиторами і організуйте співбесіду з ними. Уточніть мету аудиту і попросіть надати Вам вимоги до аудиту у письмовій формі.
- Поінформуйте відділ внутрішнього аудиту про те, що наближається аудит.
- Організуйте все для аудиторської команди: конференц-зал, попередній графік співбесіди.

Співбесіда

- Складіть список питань для обговорення на засіданні, включаючи мету, завдання та сферу аудиту; у тому числі терміни початку і закінчення аудиторської діяльності та очікуваної дати звіту; узгодьте процес комунікації.
- Розгляньте можливість надання аудитору(ам) допомоги.
- Визначте вимоги до персоналу і приміщення; пристосуйте конференц-зал для аудиторів і т.д.

Аудиторська діяльність

- Отримайте список необхідних документів і розробіть підхід для обміну інформацією. Надайте цільові дані для надання документів для аудиторів.
- Перегляньте документи до подання аудитору. Впевніться у тому, що документи несуть необхідну інформацію. Подумайте, які питання можуть викликати ці документи
- Зберігайте список всіх документів, наданих аудитору.
- Зустрічайтеся з аудиторами принаймні щотижня, щоб дізнатися про стан перебігу аудиту та потенційні проблеми, які можуть виникнути.
- Спілкуйтеся щонайменше раз на тиждень зі співробітниками про стан аудиту.
- Підготуйтеся до заключної співбесіди.

Заключна співбесіда

- Перед співбесідою попросіть копію звіту.
- Розгляньте можливість участі представників з інших груп, наприклад з групи внутрішнього аудиту, контролюючого офісу та інш.
- Обговоріть результати; проведіть переговори про ці висновки, де факти не чітко представлені.
- Залучіть до обговорення будь-яких спірних питань керівників.

Аудиторський звіт

- Попросіть остаточний проект звіту для розгляду.
- Запишіть відповіді на питання результатів аудиту та відправте їх керівництву для затвердження.
- Обговоріть подальший процес.
- Проведіть післяаудиторську оцінку, щоб визначити слабкі місця в проекті і потенційні зміни до підходу у майбутньому.

3) Фінансові аспекти

а) Загальні принципи

Сума гранту, яка зазначена в Грантовій Угоді, є максимальною сумою на таких умовах:

- 1) Максимальна сума гранту не може перевищувати суму, яка вказана у Грантовій Угоді.
- 2) Відсоток від загального обсягу допустимих витрат (внесок ЄС) не може перевищувати максимальний відсоток, зазначений у Грантовій Угоді.

Не тільки витрати, які покриваються за рахунок гранту ЄС, але й всіх витрати та доходи по проекту повинні

бути представлені у фінансовому звіті, оскільки проект розглядається як одне ціле.

ЄС знижує виплати залишку гранту або навіть робить запит про відшкодування суми попереднього фінансування, якщо дії проекту не відповідають умовам і заходам, які описані в грантовій заявці, а також термінам та умовам Грантової Угоди, або якщо загальна сума прийнятних витрат не достатня, щоб виправдати оплату попереднього траншу.

Тільки ті витрати вважаються прийнятними, які понесені між датою початку та датою завершення проекту (як зазначено у Грантовій Угоді) і пов'язані з діяльністю, яка відбувається в рамках проекту.

в) Звітність та внутрішній контроль

Повинна використовуватися аналітична система обліку, а також адекватна система внутрішнього контролю, щоб переконатися, що:

- джерела фінансування проекту визначені;
- витрати по проекту належним чином задокументовані і затверджені.

Всі транзакції витрат проекту повинні систематично відображатися у рахунках проекту.

Всі витрати повинні бути підтверджені відповідною документацією. Будь-яка незадокументована або непідтверджена належним чином стаття витрат не може бути прийнята до уваги при встановленні остаточної суми гранту. Відповідно до Грантової Угоди всі записи і підтвердна документація повинні зберігатися протягом певного періоду після виділення останнього траншу.

У разі, якщо кінцевий аудит дійде висновку, що надана інформація недостатньо підтверджується бухгалтерськими документами, це може призвести до повернення коштів³⁶.

Загальні аспекти прийнятності витрат

Тільки такі витрати є прийнятними для співфінансування ЄС:

- Вони повинні бути понесені бенефіціаром, задокументовані у рахунках по проекту або податкових документах і повинні піддаватися перевірці. Будь-який дохід або витрати, не задокументовані рахунками у проекті, не будуть прийняті до уваги при розрахунку остаточної суми гранту. Будь-які витрати, заявлені у звіті про витрати, які не мають відповідного бухгалтерського підтвердного документа, також не будуть враховані при розрахунку остаточної суми гранту.
- Вони мають бути понесені в країні, яка має право на участь у програмі (інформація про країни, які мають право надається при відкритті конкурсу).
- Вони повинні бути пов'язані з діяльністю проекту, бути необхідними для виконання цілей проекту і вони повинні бути присутніми в первинному бюджеті або додатках.
- Вони повинні бути обґрунтовані і відповідати принципу «ціна-якість». Зміни у бюджеті і фактичних витратах повинні бути пояснені, і коли вони перевищують певну межу (наприклад, 10%) від статті бюджету, вони підлягають попередньому затвердженню.

³⁶ Постанова Делегації ЄК (ЄС) № 1268/2012 від 29 жовтня 2012 року щодо правил застосування Положення (ЄС, Euratom) № 966/2012 Європейського парламенту та Ради про фінансові правила, застосовні до загального бюджету Союзу (Офіційний журнал L 362 31.12.2012).

- Вони повинні бути понесені і оплачені протягом строку прийнятності проекту, який зазначений у Грантовій Угоді, і повинні чітко вказувати діяльність до якої вони відносяться. За відсутності цієї інформації витрати не можуть бути прийняті до уваги.
- Вони повинні бути фактично понесені і описані у звіті проекту.

Витрати проекту – документація

Загальні принципи:

Незадокументовані витрати не можуть бути прийняті до уваги. Коли це можливо, всі платежі повинні бути оплачені банківським переказом, а не готівкою. Рахунки повинні містити номер проекту, дату покупки, доставки і дату(и), коли були надані послуги.

Бенефіціар повинен надати копії відповідних документів. Не потрібно підтверджувати документи для останнього звіту, але ЄС часто просить надати зразок таких документів. Розмір зразка може становити до 100% витрат.

Документи повинні бути такими ж, як і ті, які будуть надані податковим органам бенефіціара, і можуть охоплювати такі категорії:

а) Витрати на персонал

Витрати на персонал можуть використовувати в рамках проекту, якщо вони відповідають фактичному часу, присвяченому роботі у проекті.

Висновки аудиторських перевірок ЄС показують, що неправильний розрахунок витрат на персонал є однією з

основних проблем у фінансовій звітності. Валова заробітна плата повинна бути прийнята до уваги при розрахунку витрат на персонал плюс обов'язкові соціальні збори і будь-які інші встановлені законом виплати, включені до фонду заробітної плати.

Витрати на персонал повинні відповідати політиці бенефіціара про виплати і не повинні сильно перевищувати ціни у відповідній галузі. Коли цього принципу не дотримуються, то витрати можуть бути визнані неприйнятними або надмірними упродовж будь-якого часу протягом реалізації проекту або у момент виконання кінцевого платежу.

б) Витрати на подорожі

Тільки витрати на ті подорожі, які безпосередньо пов'язані з діяльністю проекту і виконуються особами, які безпосередньо беруть участь у виконанні заходів проекту, можуть бути відшкодовані.

с) Витрати на виплату добових

Ці витрати є прийнятними, коли вони відповідні звичайній практиці бенефіціара. Під цю статтю підпадає розміщення, місцеві поїздки та харчування. Дуже важливо зберігати всі додаткові документи, зазначені у посібнику для заявників по кожному конкурсу.

д) Накладні / Непрямі витрати

Ці витрати не можуть бути розраховані як конкретні витрати за однією з бюджетних статей. Вони, як правило, включають в себе технічне обслуговування, закупівлю

канцелярського приладдя, ксерокс, поштові тарифи, послуги за телефон та Інтернет, опалення, електрику або інші форми енергії, воду, офісні меблі, страхування та будь-які інші витрати, необхідні для успішного завершення проекту.

Вони не потребують підтримки бухгалтерськими документами, але в разі перевірки вони повинні бути пояснені. Сума, яка може бути включена, має межу (наприклад, максимум 7%) від прямих прийнятних витрат.

37

4. Звітність – контроль над реалізацією проекту

Звітний період, види звітів і звітні дані, які можуть бути запитані ЄК, включені до Грантової Угоди.

(a) Звіт про прогрес виконання проекту

Звіт проекту – це документ, в якому надається інформація про реалізацію проекту для з'ясування того, чи графік проекту і проектне фінансування збігається з умовами Грантової Угоди. Звіт про прогрес виконання проекту, як правило, використовується, коли термін реалізації проекту, вказаний у Грантовій Угоді, довший ніж кількість років (наприклад, 2) і повинен бути підготовлений, як правило, після першого року реалізації проекту.

(b) Кінцевий звіт /останній запит на фінансування

³⁷ Постанова Делегації ЄК (ЄС) № 1268/2012 від 29 жовтня 2012 року щодо правил застосування Положення (ЄС, Euratom) № 966/2012 Європейського парламенту та Ради про фінансові правила, застосовні до загального бюджету Союзу (Офіційний журнал L 362 31.12.2012).

У цьому звіті повинен бути відображений огляд діяльності всього проекту і досягнення проекту. Кінцевий звіт складається з:

- заключного фінансового звіту;
- заключного звіту, в якому повністю описана реалізація проекту;
- усіх письмових результатів проекту.

Більшість угод має термін для подання кінцевого звіту, як правило, не пізніше ніж за 3 місяці від моменту закінчення проекту.

Підказки по написанню звіту проекту

Чому важливий звіт?

Якщо Ви хочете отримати хорошу оцінку для вашого проекту, Ви повинні написати хороший звіт. Це звіт, в якому зазначаються не результати або щось інше, що Ви могли б побудувати у період реалізації проекту. Незалежно від того, наскільки значними є Ваші досягнення, якщо Ви не опишите добре Вашу роботу, Ви отримаєте погану оцінку. Ви повинні розуміти, що звіт буде прочитаний експертами, які не обізнані з роботою, яку Ви проробили. Той, хто буде читати звіт, не може читати думки і не може дати оцінку роботі, яку Ви проробили, але не описали в звіті.

Механізм написання

Проблема, яку Ви маєте вирішити, полягає в наступному: логічно і правильно викласти письмово свій досвід роботи у проекті і знання, які Ви отримали.

Існує кілька способів досягнення цієї мети. Один спосіб, який часто використовується технічними авторами – це

написати звіт так швидко, як тільки можливо, не звертаючи уваги на структуру і порядок, поки не викладені всі пункти. Якщо ваш мозок працює швидше, ніж ваші пальці, і Ви утримуєте думку про певну діяльність, яка стосується іншої частини звіту, у голові, то Ви можете пропустити написання певних пунктів і спуститися до кінця сторінки і вставити кілька слів туди, а потім повернутися туди, де Ви були. Мета – описати якнайбільше потрібних речей на папері за короткий проміжок часу. Цей метод був названий «розвантаження пам'яті». Він практикується деякими авторами художньої літератури, а також технічними авторами.

Після трьох годин «розвантаження пам'яті» Ви могли б мати чотири або п'ять сторінок дезорганізованого тексту. Потім необхідно привести текст в порядок і надати йому остаточного вигляду.

Як добре писати

Будь-який тип оформлення письмової документації є важким, але оформлення технічної документації – це особливо складне завдання.

- Точність

Ви повинні бути абсолютно точним. Коли Ви пишете звіт, то не достатньо того, що Ви знаєте, що ви маєте на увазі; не достатньо того, щоб Ваш текст мав сенс тільки для Вас: текст звіту повинен бути чітким і не містити подвійного змісту. Ви повинні ретельно підбирати правильні слова. Наприклад, Ви не повинні використовувати слово «оптимально», якщо маєте на увазі «добре». «Приблизно» означає «близько», тому «дуже приблизно» означає «дуже близько», – що є не тим, про що можуть подумати багато людей.

- Ентузіазм

Точність у написанні – це, в основному, питання ставлення до справи. Гарне ведення звітності полягає не лише у точності, а й повинно виконуватися з ентузіазмом і це набагато важче. В такому разі стане в пригоді Ваша начитаність. Надавайте перевагу коротким реченням, використовуйте більш короткі слова ніж довгі, за умови, що коротке слово підходить Вам за значенням. Лаконічність – це велике мистецтво під час оформлення технічної документації. Уникайте багатослівності. Наприклад, фраза «майже в усіх секторах ринку» може бути замінена, в більшості контекстів, на фразу «майже скрізь».

- Граматика

Погана граматика є проблемою, яка може вплинути на розуміння контексту. Навіть якщо Ви самі не робите сильного акценту на хорошій граматиці, то більшість експертів її акцентують. Їх буде дратувати погана орфографія та граматичні помилки. Завжди варто робити все, щоб трошки підкупити того, хто буде перевіряти звіт. Саме з цієї причини, якщо не з іншої треба слідкувати за правильністю написання.³⁸

3. Рекомендації

- ❖ **Розробити, отримати і зберігати всі фінансові документи, пов'язані з проектом, у формі, передбаченій ЄК, дотримуватись фінансових засад для заявників;**

Правильне ведення відповідної документації є дуже важливим. Без належної документації неможливо показати, що витрати, заявлені від органу управління, відповідають умовам Грантової Угоди. Приблизно 4 з 10

³⁸ Controlling von Projekten – Mit konkreten Beispielen aus der Unternehmenspraxis – Alle Aspekte der Projektplanung, Projektsteuerung und Projektkontrolle. FIEDLER, Rudolf, Springer, 2014.

питань зачіпають фінансування проекту, і виниклі під час перевірки в рамках програм ЄС питання, стосуються неправильного ведення бухгалтерії. Якщо не може бути надана документація, яка підтверджує, що фінансування проекту було використано відповідно до Грантової Угоди, то ЄС може прийняти рішення про повернення необґрунтованих витрат.

Що може бути не так? Основні заходи контролю

- ▶ Деякі документи можуть не зберігатися. Наприклад, для внутрішніх процедур бенефіціарів не може бути забезпечена певна документація, яка вважається необхідною за Грантовою Угодою. → Переконайтеся, що персонал проекту знає і розуміє умови, встановлені Грантовою Угодою.
- ▶ Документи, що зберігаються, не забезпечують достатніх доказів, що умови Грантової Угоди були виконані. → Переконайтеся, що проектна документація надає відповідне підтвердження (наприклад, документи є офіційними документами із зовнішнього джерела).
- ▶ Проектні документи можуть зберігатися, але не можуть бути доступними пізніше. → Організуйте системну нумерацію, діловодство та архівування, для того щоб в подальшому полегшити процес пошуку потрібних документів.
- ▶ Проектні документи можуть бути достроково викинуті. Це може статися, якщо за правилами бенефіціарів не вимагається зберігати документ протягом усього періоду, необхідного по контракту. → Чітко зафіксуйте дату, до якої документи повинні зберігатися в архівній системі. Також напишіть цю дату на коробках, які містять проектні документи.

▶ Проектні документи можуть погіршуватися з часом. Це може статися, якщо документи не захищені від спеки або вологості. → Організуйте архівацію документів у безпечному місці.

Співробітники проекту можуть не бути доступними, коли ЄС прийме рішення про проведення аудиту. Це часто трапляється, коли співробітники спеціально найняті для роботи у проекті. У такому разі проектна документація буде єдиним надійним підтвердним доказом. Маючи це на увазі, слід знати, що більшість контрактів, що фінансуються з проектів ЄС, дозволяє контролюючому органу проводити аудит і перевірки до семи років після останнього траншу. Тому бенефіціари повинні зберігати документи по проекту, щоб в разі необхідності змогли показати, як реалізовувався проект. Бенефіціарам радять зберігати більше документів, ніж просто мінімальний пакет, вказаний у Грантовій Угоді.

- ▶ Оригінальний документ є більш надійним, ніж його копія, оскільки його важко змінити і він забезпечує кращий захист від ситуації, коли один і той же елемент витрат записан у бухгалтерії двічі. Тому в ході перевірок та аудиту аудиторі, як правило, просять надати їм оригінали документів.
- ▶ Офіційний документ є більш надійним, ніж неофіційний. Наприклад, офіційна виписка з банку є більш надійним доказом оплати, ніж доручення готівкового платежу.
- ▶ Документ, виданий зовнішнім джерелом, кращий, ніж документ, оформлений власною організацією. Наприклад, для проведення закупівель в рамках грантового контракту тендерна пропозиція або лист, відправлені учасником конкурсу, є кращим свідченням конкурентної

консультації, ніж просто лист від бенефіціара про те, що був заключений контракт з учасником тендеру. Для договору на виконання послуг табель обліку робочого часу, заповнений і підписаний особою, яка виконувала роботу, є кращим документом, ніж короткий опис, підготовлений адміністративним відділом бенефіціара.

► Відношення до проекту: Рахунок-фактура постачальника засвідчує, що товари були куплені, але не обов'язково, що вони були використані в рамках проекту. Посилання на проект, можливо, потрібно буде задокументувати, наприклад, за допомогою квитанцій, підписаних кінцевим одержувачем. Для транспортних засобів треба завести журнал, щоб довести, що автомобіль був використаний для потреб проекту, а не для інших цілей.

► Реальність: Проектна документація повинна доводити, що витрати були понесені. Наприклад, рахунок-фактура постачальника може показати, що постачальнику повинні бути ще заплачені гроші по проекту. Але це не обов'язково доводить, що проект завершив транзакцію, прийнявши товари і заплативши за них. Тому може бути необхідно тримати рахунки-фактури і товарну накладну постачальника, а також і банківську виписку (або рахунок), що підтверджує, що платіж був проведений.

► У період реалізації проекту: У контрактах на фінансування зовнішньої діяльності ЄС, як правило, вказаний термін, протягом якого проект може бути реалізований. Рахунок на закупівлю може й не надавати інформацію про те, чи витрати були понесені під час терміну дії договору. Товарна накладна або транспортний документ, що показує, коли були отримані товари, можуть бути корисні в такому разі.

► Конкретні договірні умови: Договір може включати в себе специфічні умови, наприклад, вимогу для конкурентних процедур закупівель. В такому разі, проектна документація повинна включати в себе не тільки рахунок-фактуру постачальника, але і доказ того, що договірні умови були виконані.

Якщо проектна документація не може бути надана в ході аудиту, то наслідки можуть бути такими ж, якби ніякої документації взагалі не було, особливо якщо проект вже закінчився, і співробітники більше вже не знаходяться поряд. Як цьому можна запобігти?

► Використовуйте просту систему маркування і нумерації для того, щоб хто-небудь зміг знайти всі необхідні документи, навіть ті люди, які не обізнані з проектом. Переконайтеся, що Ваша система дозволяє знайти документи легко і швидко. Документи по проекту можуть бути розкладені у хронологічному порядку, за чисельними ознаками, тематично, географічно або за якоюсь іншою системою. Бенефіціар/собенефіціари повинні прийняти рішення про найбільш відповідну систему залежно від обставин. Чітко позначений документ може заощадити багато часу і запобігти виникненню неприємностей.

► Використовуйте впорядковане візуальне розташування документів. Наприклад, складайте документи по папках для швидкого доступу до них, а не зв'язуйте їх резинкою і не тримайте в мішках або складеними у купі. Якщо вони архівуються в коробках, існує простий, ефективний захід – це маркувати коробки, позначаючи їх зміст.

Переконайтеся, що документи фізично захищені і не можуть бути пошкоджені під час їх зберігання або в дорозі. Документи не повинні зберігатися в умовах

підвищеної вологості або поруч з горючими або хімічними продуктами. Вони повинні зберігатися в закритих приміщеннях, захищених від гризунів та інших тварин.

► Бенефіціар повинен визнати, що партнери проекту можуть бути зобов'язані зберігати документацію локально відповідно до місцевих правил бухгалтерського обліку та оподаткування.

► Бенефіціара підзвітний ЄС і зобов'язаний:

- надавати підтвердні документи, коли ЄС проводить аудит та перевірки;
- прийняти до уваги, що аудитори, як правило, вимагають оригінальні підтвердні документи як доказ;
- сприяти процесу аудиторських перевірок, зважаючи на те, що якщо документація поширюється на багато місць, це може створити перешкоди.

► Бенефіціару потрібно буде знайти практичні шляхи, щоб досягти цих суперечливих цілей. Ось деякі можливі підходи.

► Для грантів на стадії розробки проектною пропозиції треба подумати, чи дійсно треба розповсюджувати проектну документацію між стількома місцевими виконавцями. Якщо можливо, треба організувати проект таким чином, щоб документація не була розкидана, це полегшить процес аудиту і перевірок.

► Перевірте, чи документація може бути згрупована у меншій кількості місць (наприклад, вся документація для однієї конкретної країни може бути згрупована тільки в одному місці і в одній країні).

► Перевірте, чи можна документацію перемістити тимчасово до центрального офісу на час, коли проводиться перевірка.

► Дізнайтеся, чи можна попросити місцевих партнерів надіслати копії своїх документів разом з їх фінансовою звітністю. Це допоможе головному партнеру перевірити роботу місцевих партнерів. Цей підхід також сприятиме проведенню аудиту, оскільки аудитори зможуть оглянути копії централізовано. Але аудитори все ж таки можуть захотіти перевірити чи копії відповідають оригіналам.

• Для легшої і швидшої орієнтації рекомендується розробити перелік документації.

❖ Ретельно перевірити розклад проектною діяльності.

Розклад проектною діяльності є інструментом, через який передаються потреби проекту для вчасного виконання роботи, необхідні ресурси для організації та терміни, за які ця робота повинна бути виконана. Графік проектною діяльності повинен відображати всю роботу, пов'язану з вчасним виконанням проекту. Без повного і досконалого розкладу зусилля менеджера проекту не будуть виправдані з точки зору вартості і ресурсів, необхідних для впровадження проекту.

Розклад також допомагає:

- Забезпечити базу для моніторингу та контролю діяльності проекту.
- Визначити, як краще розподілити ресурси для досягнення мети проекту.
- Оцінити, наскільки часові затримки вплинуть на проект.
- З'ясувати, де є доступний надлишок ресурсів для того, щоб його виділити на потреби інших проектів.

- Забезпечити основу для прослідковування прогресу проекту.

Менеджери проектів і команда управління проектом часто не достатньо акцентують свою увагу на розкладі. Проте зміни у розкладі можуть вражати будь-яку площину проекту. Таким чином, розклад знаходиться в центрі уваги і є основоположним інструментом для управління проектом.

- ❖ **Поінформувати ЄС про всі зміни в проекті, зокрема, про зміни до бюджету і в розкладі проекту.**

Будь-який запит на модифікацію проекту повинен мати форму офіційного звернення до Комісії через юридичного представника бенефіціара через офіційне спілкування і за достатній період часу, перш ніж зміни набудуть чинності. Ніякі зміни у проекті не будуть прийняті протягом останнього місяця реалізації. Всі зміни у проекті повинні бути належним чином обґрунтовані бенефіціаром. Бенефіціар повинен чітко окреслити управлінські і фінансові наслідки, які потягнуть за собою зміни. Комісія розглядатиме запит на модифікацію проекту та поінформує бенефіціара електронною поштою або у письмовому вигляді, чи запит на модифікацію прийнятий чи відхилений. За необхідності письмова форма модифікації до Грантової Угоди повинна бути підписана обома сторонами. За жодних обставин контракт не може бути узгоджений за усною домовленістю. Будь-який запит на проведення змін, які принципово змінюють загальні цілі проекту, викликає питання про те, чи ухвалювати рішення про надання гранту чи ні.

- ❖ **Звернутися за консультацією до начальника відділу ЄС (контактну особу по відповідному проекту), коли це необхідно.**

Призначений начальник відділу повинен бути доступний для надання допомоги. У той час як він буде намагатися відповісти на всі питання у найкоротші строки, необхідно пам'ятати, що кожен начальник відділу відповідає за 50-75 проектів, а отже, у нього це може зайняти до 15 днів для надання відповіді по Вашому запиту. На початку проекту бенефіціару повинно бути повідомлене ім'я відповідної посадової особи. Всі запити слід направляти на поштову скриньку відповідної програми із зазначенням номеру відповідного проекту в темі повідомлення.

Частина 5: МЕТОДИ МІЖНАРОДНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА

1. ВСТУП

У деяких міжнародних програмах належна і бездогана реалізація проектів в умовах багатонаціональних проектних груп, де кожен партнер говорить своєю мовою, являє собою проблему. Все більше уваги нині приділяється шляхам і методам групової роботи, тому що це впливає на результат проекту, який відображається на всіх учасниках проекту і впливає на загальне враження від співпраці.

Різноманітність і досвід, які покладені в основу співпраці залученими сторонами, є у той самий час головним мотивом і причиною для довгострокової підтримки міжнародного співробітництва з боку різних установ в Європі та у всьому світі. Маючи різні стартові позиції і досвід, партнери вчаться один у одного, якщо використовувати належні методи, то хороша практика може поширюватися.

Не можна стверджувати, що існує лише один «правильний» метод. Але в більшості випадків Ви, ймовірно, стикнетеся з так званим методом партнерської перевірки, або навчанні на практиці. Реальний спектр доступних методів є набагато ширшим. У цьому розділі ми розглянемо найвідоміші методи і проілюструємо їх використання на прикладах.

2. ПАРТНЕРСЬКА ПЕРЕВІРКА

Спосіб співпраці в групах, який описаний нижче, називається партнерською перевіркою. Іншими словами, це **оцінка, яка проводиться колегами або людьми того ж віку.**

Англійське слово «peer» – «партнер» означає людину, з того ж прошарку, що й Ви; партнерська перевірка, таким чином, є процесом оцінки, де автор і оцінювач знаходяться на одному професійному рівні.

Метод партнерської перевірки підходить також для інших сфер діяльності. Він може бути використаний в науці, де група експертів у певній галузі співпрацює під час перегляду наукової роботи свого колеги. Але в цій групі часто є жорстка конкуренція і метод партнерської перевірки часто є неефективним – оцінювачі не здатні провести неупереджену перевірку.

Існує два типи партнерської перевірки:

Анонімна –

- коли оцінювач не знає, чію роботу(и) він оцінює, і навпаки, коли автор роботи отримує оцінку, але не знає від кого.

• Перевагою є те, що оцінювач ніби відкладає убік свою упередженість.

Відкрита –

- автор і оцінювач знають один одного. Якщо виникають якісь непорозуміння, то їх можна обговорити.

Відкрита партнерська перевірка може супроводжуватися відповіддю від автора і плідним обговоренням прийнятого рішення. Партнерська перевірка є ідеальним методом для міжнародного співробітництва.

- Організації, які є активними в одній і тій самій сфері дуже часто стикаються зі схожими проблемами.

- Проте, через те, що кожен з них працює в іншій державі, вони мають різні обставини для роботи і різний досвід, коли справа доходить до вирішення цих проблем.
- Якщо вони беруть участь у партнерській перевірці, то це приносить користь всім.
- Партнери можуть реально оцінити один одного зі сторони.

Існує декілька важливих принципів партнерської перевірки:

- Партнерська перевірка не є контролем. Партнерська перевірка не приносить перспективу стати вищим і кращим за партнера, а приносить перспективу отримати досвідчених(ого) колега(у). Протягом усього процесу всі вчаться – той, кого оцінюють, і той, хто оцінює – кожен повинен отримати вигоду від результату процесу.
- Неконструктивна критика не є метою. Метою є досягти того, щоб оцінений партнер отримав реалістичний погляд на свою діяльність і підходи. Точка зору оцінюючого партнера являє собою сторонню думку і в той же час – це бачення людини, яка перебуває в тому ж становищі і, швидше за все, стикалася з тими ж самими проблемами.
- Партнерська перевірка – це не іспит. Партнер, якого оцінюють, не повинен вважати таку перевірку іспитом своїх здібностей. А навпаки, він повинен сприймати весь процес як можливість для розвитку і вдосконалення своїх навичок. Ситуація не може призвести до програшу ні з боку оцінювача, ні з боку оцінювача. Це ситуація, з якої вони обидва вийдуть переможцями.
- Партнерська перевірка зміцнює співпрацю. Протягом цієї діяльності як оцінювач так і оцінюваний будуть розвивати свої здібності і готовність поділитися своїм

досвідом з іншими. Крім того, оцінювачі дізнаються як вести спостереження і надавати конструктивні пропозиції щодо вирішення проблем.

Метод партнерської перевірки складається з чотирьох фаз:

- **Підготовча фаза.** Під час підготовчого етапу важливо визначити, які сфери будуть предметом оцінки. Необхідно мати на увазі, що це не буде оцінкою партнера як такого, а скоріше, це буде оцінка його діяльності. Той, кого будуть оцінювати може заздалегідь намітити, де він бачить слабкі місця у своїй діяльності. Він надасть своїм колегам матеріали, необхідні для виконання партнерської перевірки: річні звіти, концепції подальшого розвитку та інші відповідні документи. Однак він завжди повинен намагатися дотримуватися певної області діяльності і не переважувати своїх колег непотрібною інформацією. На підготовчому етапі повинні бути встановлені критерії оцінки для того, щоб можна було порівняти результати індивідуальних партнерських перевірок в рамках того самого проекту.
- **Фактична партнерська перевірка.** Після проведення перевірки колеги можуть пройтися по наданим матеріалам. Процес перевірки, звичайно, може відрізнитися залежно від сфери, в якій відбувається співпраця. Партнерська перевірка, як правило, приймає форму оціночного візиту, коли оцінювачі особисто приходять, щоб подивитися на діяльність, яка оцінюється. Найбільш важливою частиною є зворотний зв'язок з тим, кого оцінюють, і подальше обговорення питань.
- **Написання звіту.** Якщо обидві сторони зацікавлені, то може бути підготовлений звіт про оціночний процес. Цей звіт готується спільно оцінювачем, а той, кого оцінювали може додати свої зауваження, які повинні бути включені у звіт про оцінку. У звіті про оцінку, як правило, також містяться особливі рекомендації, які

можуть мати форму плану дій.

- **Результат:** Четвертий етап не є насправді частинною партнерської перевірки, але без нього весь процес не буде мати сенсу. Річ у тім, що результати та рекомендації, які з'являються в результаті перевірки, повинні бути перетворені на заходи для вдосконалення діяльності організації. На четвертій фазі повинен бути розроблений план дій на базі аналізу результатів. За необхідності оцінювачі можуть бути і надалі доступні для проведення консультацій та надання допомоги з реалізації проекту.

Кожен проект має свої особливості, але деякі риси партнерської перевірки залишаються незмінними:

- Важливо чітко визначити сферу, яка має бути покращена.
- Ви не повинні просто критикувати інші сфери діяльності або фактичного партнера.
- Партнер, діяльність якого оцінюється, повинен бути відкритий для коментарів, а також готовий у подальшому використовувати отримані поради.

Приклад застосування:

На **підготовчій фазі**, той, кого оцінюють, **визначає сферу**, в якій би він хотів бути оцінений (використання вітроенергетичних установок, розуміння важливості зеленої енергії, фінансових умов для інвесторів тощо) і **надає** оціночній команді детальну **інформацію про ситуацію** в регіоні. Підготовка до оціночного візиту повинна включати в себе **планування візитів** у відповідні місця (до вітряних електростанцій, інформаційних центрів тощо), організацію зустрічей з відповідними зацікавленими сторонами (компаніями, некомерційними організаціями) і т.д.

Під час **оціночного візиту** можуть відбутися виїзди на місце, проведені семінари із зацікавленими сторонами, оцінювач може підготувати **анкету** для зацікавлених сторін, тощо. Відповідальність за перебіг візиту, як правило, лежить на команді партнера, якого оцінюють. Сюди входять **питання логістики** та ін.

Після оціночного візиту повинен бути **підготовлений спільний звіт про оцінку**. Зі звіту про оцінку повинен випливати **план дій**, в якому мають бути взяті до уваги рекомендації оцінювача.

3. МОЗКОВИЙ ШТУРМ ТА ЙОГО РІЗНОВИДИ

Мозковий штурм є одним з найвідоміших методів співпраці у великих групах і командах.

Характеристики:

- Цей метод використовується для створення максимальної кількості ідей.
- Важливу роль відіграє той факт, що члени групи можуть надихнути один одного і разом вони вигадують більше ідей, ніж якщо вони б вирішували проблему самі.
- Більшість методів, які мають на меті отримати так багато ідей, як це тільки можливо, базуються на цьому методі.

Найважливіші принципи мозкової атаки:

- **Жодної оцінки.**
Не існує поганих ідей. Навіть та ідея, яка на початку здається пустою, може містити у собі важливі елементи або принаймні надихнути інших. Через це представлені ідеї не повинні коментуватися або піддаватися оцінці.

- **Розслаблена атмосфера.**

Протягом першого етапу мозкової атаки рахується кількість ідей і, таким чином, ніхто не повинен боятися придумувати ідеї, які відрізняються від інших. Цьому сприяє неформальна обстановка, в якій члени команди знають один одного і вони не бояться критики. Члени команди рівні, ніхто не є лідером, в іншому випадку може здатися, що хтось намагається вплинути на інших і вести їх у певному напрямку.

- **Запис ідей.**

Всі ідеї, які були висловлені, повинні бути записані. Найкращий спосіб – це мати людину, яка робить нотатки і не бере участі у процесі мозкової атаки, концентруючись виключно на ідеях.

- **Визначення меж.**

Для того щоб не втратити час протягом мозкової атаки, важливо на початку сесії точно визначити проблему, яка буде вирішуватися, і цілі, яких треба досягти. В іншому випадку може легко статися, що Ви отримаєте багато хороших ідей, але вони не будуть актуальні і не допоможуть вирішенню проблеми.

Чого треба остерігатися:

- Враховуючи той факт, що результат цього методу буде вважатися результатом роботи усієї команди, деякі члени команди можуть втратити мотивацію і не проявляти творчості. Страх, що колеги можуть оцінити Вашу ідею, впливає на продуктивність членів команди, особливо якщо їх начальник присутній в кімнаті.
- Після творчого етапу настає раціональна фаза, коли визначаються кращі ідеї. На цій фазі, окремі ідеї взаємопов'язані, неважливі ідеї відпадають, а разом команда приходить до кращого вирішення проблеми.
-

Переваги:

- Велика кількість ідей.
- Високий рівень креативності.
- Надихання один одного.
- Залучення до роботи усіх членів команди.

Недоліки:

- Не дуже добре мати занадто велику кількість ідей.
- Треба організувати командний дух і хорошу атмосферу.

1) **Індивідуальний мозковий штурм / перехресне «запилення» ідей**

Учасники записують свої ідеї на папері, який потім збирається. Деяка модифікація цього методу полягає у розподілі методу перехресного «запилення» ідей на кілька днів, і можна організувати процес написання своїх ідей на частині паперу, який розміщений, наприклад, в коридорі компанії, через який часто проходять люди, або у вестибюлі приміщення де відбувається міжнародна зустріч партнерів проекту. За ці декілька днів учасники знайомляться з ідеями своїх колег і мають можливість удосконалити свої ідеї. Вони можуть додати свої власні ідеї, які з'явилися в них під час роботи.

Переваги:

- Ніхто не боїться, що його будуть критикувати за ідеї – присутня певна анонімність.
- Якщт під час мозкової атаки домінуючі особини виходять на перший план, то в ході перехресного «запилення» ідей кожен має можливість висловити свою думку.

Недоліки:

- Під час класичного процесу перехресного «запилення» ідей учасники не можуть надихати один одного.

4. МЕТОД 6-3-5

Метод 6-3-5 іноді вважається незалежним методом, а іноді його вважають різновидом перехресного «запилення» ідей. Він підпадає під метод, метою якого є виявлення такої великої кількості ідей, як це тільки можливо.

Основні принципи методу:

- 6 учасників
- 3 ідеї
- 5 хвилин

Ви просите 6 осіб сісти у коло і протягом 5 хвилин записати свої ідеї на трьох аркушах паперу. Потім аркуші передаються сусідам. Сусіди можуть розвинути будь-яку з цих трьох ідей або запропонувати нову. Через півгодини папір повернеться до його першого власника. Кожен член групи в кінці аналізує свої три ідеї, враховуючи доповнення колег.

Переваги:

- Незважаючи на те, що процес є досить-таки тривалим, Ви отримаєте 108 (6 разів по 18) ідей менш ніж за годину.
- Учасники надихають один одного.
- Кожен може висловити свою думку, навіть не дуже впевнені в собі члени групи.
- Автора цікавої ідеї можуть помітити – мотиваційний фактор.

Недоліки:

- Стислі часові рамки можуть тримати учасників сесії у напрузі і вони не зможуть проявити творчість.

- Учасники не мають достатнього простору для розвитку своїх ідей – вони стислі коротким терміном, протягом якого повинні коротко передати інформацію таким чином, щоб колега, який сидить поруч, зрозумів її.

Приклад використання:

Цей метод може бути використаний, наприклад, у невеликому консорціумі проектів (від 3 до 6 партнерів задля економії часу) в рамках творчої діяльності менеджменту проекту – наприклад, під час обговорення можливості продовження проекту, в ході обміну ідей і т.д. У такому разі на першому етапі Ви попросите всіх записати три ідеї, що стосуються проблеми, яка вирішуються, наприклад: «Продовження співпраці протягом найближчих 3 років». Перевагою є те, що кожного разу учасники розвивають ідеї, які вже записані, або пропонують нові. В ідеальному випадку, до завершення процесу Ви отримаєте цікавий огляд окремих ідей, які можна взяти за основу для більш детального обговорення.

2) Графічне вираження ідей

Учасники усно висловлюють свої ідеї, які зводяться у графічну форму тим, хто записує ідеї.

Переваги:

- Якщо Ви повернетесь до графічних ідей через деякий час, Ви зможете легше побачити ідеї та зв'язок між ними.
- Ви можете використовувати стрілки, виділяти деякі важливі частини, обводити пункти тощо.

Недоліки:

- Безпосередність ідей втрачається.
- Учасники змушені думати логічно про зв'язки – це може стати на заваді творчості.

5. БРЕЙНВОЛКІНГ

Техніка брейнволкінгу є досить новою і має багато проявів. Вона заснована на припущенні, що ходьба – це здорова форма руху, яка підтримує функціонування обох півкуль головного мозку. Її часто рекомендують як вправу для поліпшення пам'яті. Брейнволкінгу можна також розглядати як варіацію графічного вираження ідей / мозкового штурму.

У цьому випадку учасники записують свої ідеї на дошці або на папері, які розміщені на стінах кімнати. Таким чином, учасники не сидять, а переміщуються; ціла сесія є більш динамічною, в ній є більше дій і менше стереотипів.

Брейнволкінг може бути використаний як підготовка до творчого процесу.

Як правило, будь-який рух стимулює циркуляцію крові, і це сприяє творчості.

Перед тим як почнеться сесія, Ви можете підключити ходьбу як засіб для «зарядки мозку». Вона може бути використана, наприклад, між першим і другим туром перехресного «запилення» ідей. Під час ходьби учасники мають можливість обдумати ті ідеї, які вже були представлені, і в них можуть виникнути нові.

Висновки:

Як впливає з попереднього опису, окремі методи «мозкового штурму / ходьби / ідей «запилення» не принципово відрізняються один від одного; різниця лише в методі застосування. Ми використовуємо їх, коли ми хочемо досягти швидкого результату; вони ефективні при спонтанно

організованих зустрічах. Вони не вимагають надмірної підготовки або досвіду роботи і, таким чином, дійсно ідеально підходять для досягнення цілей міжнародного співробітництва та вирішення несподіваних проблем.

Мозковий штурм і його варіації – це метод, який використовується в основному під час проведення нарад по проекту окремими командами, наприклад при вирішенні проблем і ситуацій, пов'язаних з управлінням проектами. Мозковий штурм може бути використаний для вирішення однієї часткової проблеми, що ускладнює реалізацію міжнародного проекту.

Сторони, які залучені у процес працюють під тиском лімітованого часу, тому що спільні зустрічі з щільним порядком денним тривають лише 1 – 2 дні, і там немає місця для детального аналізу. Всі, як очікується, повинні брати активну участь; лідер потім вибирає найбільш підходящі пропозиції для вирішення проблеми.

6. «ДЕРЕВО ПРОБЛЕМ»

Окрім графічного вираження ідей, існує ще один інструмент, який часто використовується при аналізі проблеми для – візуалізації – це так зване «дерево проблем».

Цей метод підходить для початку роботи над проектом; може використовуватися і на стадії планування. Він допомагає не тільки точно визначити проблему, яку ми хочемо вирішити, але й виявити її причини та наслідки. Таким чином, це дозволить нам зрозуміти зв'язки і взаємини між окремими частинами проблеми і краще визначити цілі проекту і програми на вирішення конкретних проблем.

Протягом сесії «дерево проблем» перетворюється на «дерево цілей». Якщо ми зуміли правильно визначити проблеми, їх причини та наслідки, то можемо досягти наших цілей за декілька секунд простим переформулюванням пропозиції. Так, наприклад, якщо ми визначимо причину проблеми як «поганий розподіл компетенцій у команді», то автоматично мета буде: «конкретизувати компетенції в команді».

Процедура:

- Треба скласти список всіх проблем, які бачать члени команди.
- Важлива проблема – це проблема, яка дійсно існує на даний момент, а не проблема, якої ми боїмося як можливої у майбутньому.
- Ми визначаємо ключову проблему – яка буде знаходитись посередині графіка, яку ми в першу чергу намагаємося вирішити.
- Ми визначаємо причини та наслідки ключової проблеми.
- Ми малюємо «дерево проблем».
- Ми перетворюємо «дерево проблем» в «дерево цілей/рішень».

Приклад використання:

Консорціум готує міжнародний проект з обміну досвідом в області міського велосипедного транспорту. Кожен з партнерів стикається з різними труднощами, але їх основна проблема та сама – перевантаження громадського транспорту. Головний партнер проводить аналіз з використанням методу «дерево проблем», для того, щоб правильно зрозуміти мотивацію і перешкоди в окремих районах. Демонстративний макет окремих завдань може допомогти партнерам знайти спільні елементи різних причин та кра-

ще обґрунтувати необхідність проекту і, як наслідок, краще сфокусувати діяльність проекту.

Після того, як «дерево проблем» готове, Ви можете перетворити його в «дерево цілей». Вам треба буде або інвестувати більше грошей в нові автобуси і збільшити кількість з'єднань, так щоб автобуси не були переповнені, або Ви можете пропагувати серед громадян використання альтернативних засобів пересування – наприклад велосипеду. Добре проведена кампанія підвищить інтерес громадян до велосипедів і приведе до збільшення кількості велосипедистів і в подальшому – до меншого перевантаження автобусів. Краща ситуація з громадським транспортом приведе до зменшення кількості скарг та покращення якості повітря в місті.

7. НАВЧАННЯ НА ПРАКТИЦІ

Під час методу навчання на практиці використовуються давновідомі факти, а саме те, що ми краще запам'ятовуємо саме ті речі, які ми робимо самостійно, ніж ті, які ми тільки побачили, чи ті, про які ми тільки чули. Звісно, мова йде не тільки про запам'ятовування, а й про загальне розуміння проблеми.

Метод навчання на практиці не заснований на читанні книг або вивченні прикладів успішних проектів. При використанні цього методу, **реальний проект починає існувати**. Можна припустити, що коли хтось запишеться на навчальний курс, то він стикається з рядом практичних проблем, які хотілось би вирішити після закінчення курсу. Якщо особа не зацікавлена тільки в отриманні титулів та сертифікатів, то вона, ймовірно, очікує, що знання, які вона отримала в ході навчання, допоможуть їй вирішити

проблеми. Якщо курс приймає форму навчання на практиці, **то ці проблеми почнуть вирішуватися відразу в ході курсу.**

Звичайно, метод навчання на практиці не повинен застосовуватися тільки в рамках курсу. Навпаки, аналогічно до методу партнерської перевірки, навчання на практиці може бути застосоване в групі професіоналів, які обмінюються досвідом. Таким чином, не йдеться про отримання якихось академічних або фактичних знань, а скоріше йдеться про здобуття практичних навичок, які використовуються під час роботи та обміну досвідом. Це ідеальний метод навчання, який **орієнтований на практику.**

Основні переваги методу навчання на практиці:

- зосередження на практичних навичках, усунення надмірної теорії, що особливо важливо для подальшого навчання учасників;
- отримання зворотного зв'язку між партнерами та взаємний обмін досвідом з людьми, які займають подібну посаду і перебувають в аналогічній ситуації;
- отримання зворотного зв'язку після вирішення практичної проблеми: чи все те, чого я навчився на тренінгу, працює в реальній ситуації? Якщо ні, то існує можливість пристосуватися до виникнення нових ситуацій або спільно шукати нове вирішення проблеми;
- як тільки Ви опануєте метод навчання на практиці, Ви зможете використовувати його у практичній діяльності без втрати на це додаткової енергії – навчання у процесі;

- для роботодавців це являє собою унікальну можливість заохотити своїх співробітників продовжувати подальше навчання й отримати в кінці практичний результат.

Метод навчання на практиці особливо підходить в тих випадках, коли ми хочемо дізнатися, як створити щось. Його головна перевага в тому, що **бажаний результат може бути досягнутий за допомогою всіх партнерів безпосередньо під час навчання.**

Навчання часто приймає **форму семінарів**, на яких результат досягається під керівництвом лектора.

Метод навчання на практиці складається з шести основних компонентів:

- **Проблема.** На початку існує нагальна й істотна проблема, яку на перший погляд не так просто вирішити.
- **Команда бере участь у навчанні на практиці.** Є команда, до компетенції якої входить вирішення проблеми. Ідеальна команда складається з 4-8 осіб з різних прошарків і з різним досвідом.
- **Процес навчання.** Процес навчання на практиці в першу чергу включає в себе постановку питань з тим, щоб встановити справжню природу проблеми. Тільки тоді можна знайти можливі вирішення цієї проблеми і тільки після цього можна розпочати фактичну діяльність. Питання провокують діалог у команді, і завдяки цьому з'являються інноваційні ідеї.
- **Вирішення проблем.** Основною характеристикою навчання на практиці є те, що виявлення проблеми не означає закінчення процесу. Команда повинна мати можливість негайно застосувати це рі-

шення для певної проблеми і виправити можливі помилки.

- **Відданість навчанню.** Незважаючи на той факт, що вирішення конкретної проблеми приносить користь учасникам, воно є короткостроковою перевагою. Істинне стратегічне значення полягає в тому, про що дізналися учасники і чим вони можуть поділитися зі своїми колегами або використовувати й надалі.
- **Тренер.** Тренер потрібен, особливо тоді, коли команда не має досвіду роботи по методу навчання на практиці. У такому разі він допомагає членам команди з'ясувати, як правильно визначити їх проблеми і як правильно навчатися. Тренер вчить членів команди слухати один одного, надавати зворотний зв'язок тощо.

Приклад використання:

Метод навчання на практиці часто використовується в проектах, в яких можна говорити про якийсь розвиток, наприклад у галузі розробки спільних технологій, або у випадку, коли партнери використовують унікальні методи, щоб представити себе, або у всіх випадках, коли учасники можуть застосувати нові процедури і більше дізнатися про них. Для того щоб проілюструвати особливості використання, ми знову звернемося до прикладу з проектом по обміну досвідом у сфері використання велосипедного транспорту у містах: Експерти, направлені окремими партнерами, зустрінуться на місці з партнером, який використовує передові технології (наприклад публічну систему оренди велосипедів), і вони будуть тестувати систему на практиці. Вони будуть працювати з системою, брати напрокат велосипеда, поводитися як звичайні користувачі, але в той же час вони будуть оцінювати функціональність системи. Вони звертають увагу на переваги

і недоліки та оцінюють, чи така система підходила б їх місту чи району. Разом вони діляться своїми висновками і врешті обробляють результат, який може прийняти форму проектно-технічного обґрунтування або плану для закупівлі необхідної системи.

Частина 6: ВИСНОВКИ

Ви тільки що закінчили читати методологію з успішної ініціації проектів міжнародного співробітництва, їх управління та контролю над ними на новий програмний період 2014-2020 рр. Ми сподіваємося, що інформація, яка міститься у цьому посібнику, була цікавою для Вас і насамперед корисною на кожній стадії як розробки, так і реалізації проекту – незалежно від того, чи Ви є досвідченим керівником проектів, чи Ви тільки плануєте працювати з міжнародними грантами та розбудовувати партнерство, чи безпосередньо представляєте грантодавців. Ми вважаємо, що після прочитання цієї методології Ви відчуваєте себе більш впевнено і будете сприймати міжнародні гранти як унікальну можливість для особистого та інституційного розвитку і не в останню чергу – як інструмент для розвитку свого регіону. Обмін досвідом, контакти з сусідами, а також контакти по всьому континенту завжди були і продовжують бути важливим здобутком Європи та її інституцій – це стосується організацій не тільки Європейського Союзу та Вишеградського фонду, але й інших організацій. Тому ці організації фінансують ряд грантових інструментів з підтримки мобільності та навчання, що в більш широкому сенсі сприяє запобіганню міжкультурних непорозумінь та розбудові інфраструктури. І не в останню чергу – відбувається підтримка організаційних, наукових та при цьому культурних заходів.

У вступному розділі були представлені основні програми та інструменти, які є дуже важливими для України, і на ці програми можна подавати різноманітні цікаві проекти. Очевидно, що найбільш популярними є програми

транскордонного співробітництва. У нашому огляді акцент було зроблено на так звані громадські програми, якими керує безпосередньо Європейська Комісія. Слід зауважити, що можливості в цій сфері будуть розширюватися за умови, що ЄС і Україна домовляться про участь України в окремих пріоритетах і програмах. Ми переконані, що вказали найважливіші програми і що цей чітко структурований короткий опис буде корисним для Вас і допоможе Вам обрати найбільш підходящий інструмент для роботи.

Дуже важливо правильно і розумно вибрати найбільш підходящий інструмент для фінансування Вашої ідеї. Однак, не менш важливо зрозуміти і побачити специфіку міжнародного співтовариства. У цьому посібнику представлені способи того, як приєднатися до міжнародних проектів, і чітко описані переваги і недоліки. У третій частині цієї методології ми звернули увагу на звичайні і менш поширені процедури комунікації в рамках партнерства і вказали на різноманітні ризики, які можуть виникнути. Особливу увагу було приділено роз'ясненню найбільш складних аспектів управління та участі у міжнародних проектах – підготовка, реалізація, фінансовий менеджмент, досягнення результатів і подальша розбудова партнерської мережі. Ми також розглянули розбудову мережі міжнародних контактів як одну з найважливіших характеристик і надали їй роль вирішального елемента, про що наголошується у цій методології від її початку до її кінця.

Проте ми не повинні забувати про той сумний факт, що реалізація міжнародних проектів часто супроводжується рядом помилок та частими проблемами і непорозуміннями між партнерами, коли справа доходить до використання результатів та підведення підсумків довгострокових заходів. У четвертій частині, ми концентруємося на

причинах того, чому виникають ці проблеми, і пропонуємо різні варіанти вирішення або уникнення взагалі цих проблем. Яка роль заявників і яка роль грантодавців? Які найбільш поширені помилки? Багато з описаних проблем мають свої рішення – достатньо лише слідувати основним принципам управління проектами і уникати ситуацій, коли «робота над проектами відбувається тільки заради їх реалізації» без врахування більш широкого контексту. Атмосфера в рамках партнерства безпосередньо залежить від якості спілкування, що безпосередньо впливає і на досягнення цілей, і на фінансове управління проектом. Саме в цьому контексті обговорювалися основні принципи правильного фінансового управління і найбільш часті помилки.

Останній, п'ятий розділ присвячений найбільш розповсюдженим методам співпраці, які, передусім, важливі з огляду на досягнення максимально можливого впливу проекту і на отримання вигоди всіма залученими сторонами. Можна сказати, що вибором (не) правильного методу часто визначається якість досягнення результатів проекту і те, чи буде він успішним чи ні. Ми вважаємо, що деякі з цих методів зможуть урізноманітнити ваш підхід до адміністративної роботи, яка є невід'ємною частиною реалізації проектів міжнародного співробітництва.

Команда проекту PECURC бажає Вам великих успіхів під час участі і реалізації проектів.