

УДК 330.44:339(438+476+477)

Є. Матвійшин,  
О. Музичук

## ПРОЕКТНИЙ ПІДХІД ДО ПІДГОТОВКИ ГРАНТОВОЇ ЗАЯВКИ НА УЧАСТЬ У ПРОГРАМІ ТРАНСКОРДОННОГО СПІВРОБІТНИЦТВА “ПОЛЬЩА – БІЛОРУСЬ – УКРАЇНА”

Описано особливості реалізації Програми транскордонного співробітництва “Польща – Білорусь – Україна”. Наведено ієрархічну структуру робіт із підготовки грантової проектної заявки. Описано підхід до врахування загроз, які можуть перешкодити реалізації проекту.

**Ключові слова:** Європейський Союз, транскордонне співробітництво, проектна заявка, проектні ризики і загрози.

Розвиток регіону і країни загалом базується на власних ресурсах та на можливостях їх залучення ззовні. Ресурси класифікуються на декілька груп, серед яких: природні, людські, фінансові, технічні. Важливо не просто володіти ресурсами, але й раціонально ними розпоряджатися та відновлювати і розвивати їх, забезпечуючи належний рівень конкурентоспроможності.

Незважаючи на конкуренцію між країнами, яка притаманна глобальній економіці, співтовариства країн зацікавлені у взаємодопомозі. Досвід показує, що для розвинутої країни важливо, щоб її оточували не бідні сусіди, а партнери з ведення спільних ділових справ, культурних та освітніх обмінів. Завдяки транскордонному співробітництву з’являються додаткові можливості створення якісних умов проживання населення з обох сторін кордону, зокрема для сприяння реалізації творчого потенціалу людей у місцевому життєвому просторі. Особливо посилилися тенденції такої співпраці з часу утворення та розширення Європейського Союзу (далі – ЄС), до того ж не лише між країнами-членами, але й між ними та іншими державами.

Кожна країна має власну стратегію розвитку, на втілення якої необхідна реалізація низки проектів та програм. Свої стратегії мають й окремі території всередині країни. Завдяки співпраці з зарубіжними партнерами стає можливим використати їхній досвід і отримати допомогу з реалізації відповідних стратегій, позиціонування своїх територій у зовнішнє середовище. Переваги міжнародної співпраці вже відчули ті українські учасники, які залучалися до програм TACIS (Technical Assistance for the Commonwealth of Independent States), PAUCI (Poland-America-Ukraine Cooperation Initiative), Фундації Стефана Баторія та інших.

Значні можливості для частини регіонів України з’явилися завдяки участі у Програмі Добросусідства “Польща – Білорусь – Україна” в рамках Європейського інструменту сусідства та партнерства (далі – ЄІСП), який є ініціативою Європейської Комісії, скерованою на розвиток співробітництва між ЄС та партнерськими країнами для забезпечення інтегрованого та сталого регіонального розвитку [1]. Попередня реалізація подібної програми (INTERREG IIIA / TACIS CBC на 2004 – 2006 рр.) показала низку недоліків у підготовці та реалізації відповідних проектів [2]. Основними з них були такі:

– диспропорція між активністю польських, білоруських та українських учасників програми;

– фінансова неспроможність українських партнерів і відсутність в Україні сформованого механізму державної фінансової підтримки транскордонних проектів;

– невелика проникність проектів до ширших цільових груп: співпраця відбувалася переважно між інституціями, а не між цільовими групами (жителями територій, яких торкалися проекти);

– невідповідність фахівців для розробки заявок щодо залучення коштів міжнародних фінансових структур, створення спільних транскордонних проектів;

– брак кваліфікованих кадрів, здатних забезпечити підготовку необхідних проектів та контактувати з представниками територіальних громад інших держав через недостатній рівень фахових та мовних знань.

Тому важливо поширювати інформацію про зміст і можливості участі українських суб'єктів у Програмі “Польща – Білорусь – Україна 2007 – 2013” (далі – Програма) та про порядок формування відповідних заявок.

Питання транскордонної співпраці розглядаються як окремими науковцями, так і цілими науково-дослідними установами. Н. Мікула запропонувала концепцію транскордонного регіону (він, на відміну від прикордонного, обов'язково охоплює, як мінімум, дві суміжні прикордонні території сусідніх держав) та методологічну схему його дослідження як специфічного територіального утворення [3]. На її думку, це дає змогу здійснювати системне вивчення з метою виявлення спільних проблем і вибору ефективних шляхів їх вирішення, зокрема під час організації євро регіону. Наведена нею схема дослідження враховує закономірності формування та розвитку такого регіону, а також специфічні аспекти функціонування різноманітних суб'єктів, які розташовані по обидва боки кордону. Нею надано пропозиції стосовно програмування розвитку співпраці та розроблено методичні рекомендації щодо оцінки ефективності транскордонного співробітництва та діяльності євро регіонів, а також щодо формування транскордонної статистики.

Вивчення громадської думки мешканців Львівщини і прикордонних районів Польщі та оцінок експертів щодо проблем у розвитку транскордонного співробітництва України провели працівники Національного інституту стратегічних досліджень [4]. Дослідники звернули увагу на факти слабкого розуміння одними учасниками транскордонного співробітництва тих проблем та мотивів, які керують іншими його суб'єктами. Основний акцент висновків за результатами дослідження зроблено на доцільності ініціювання змін, спрямованих на удосконалення нормативно-правової бази та покращення якості окремих елементів інституційної інфраструктури транскордонного співробітництва України.

Про увагу громадських, наукових і ділових кіл України до транскордонного співробітництва свідчить проведення різноманітних комунікативних заходів із обговорення відповідних питань. Наприклад, на засіданні круглого столу “Пріоритети підвищення ефективності транскордонного співробітництва та зміцнення конкурентоспроможності підприємництва західних регіонів України”, який відбувся 20 грудня 2010 р. в Регіональному філіалі Національного інституту стратегічних досліджень у м. Львові, запропоновано низку заходів із активізації економічного транскордонного співробітництва [5]. Серед них такі:

1. Сприяння поінформованості потенційних бенефіціарів про існуючі програми.

2. Підвищення практичної цінності семінарів для потенційних заявників Програми через залучення до їх проведення консалтингових фірм і бенефіціарів попередньої аналогічної програми 2004 – 2006 рр.

3. Вдосконалення системи моніторингу виконання Програми через запровадження гнучкої системи оцінки транскордонних ефектів проектів програми, до розробки якої необхідно залучити провідні наукові установи.

4. Мінімізація обмежувального впливу візового режиму на інтенсивність транскордонного руху українських громадян.

5. Децентралізація функцій державного управління, делегування значної частини його повноважень органам місцевого самоврядування та іншим самоврядним інституціям, надання їм більшої самостійності у вирішенні спільних із регіонами сусідніх держав завдань регіонального та місцевого розвитку (зокрема, це стосується формування місцевих бюджетів та їх використання).

У названих вище публікаціях наведено теоретичні та методичні аспекти співпраці в межах транскордонного регіону та подано загальні пропозиції з активізації транскордонного співробітництва на різних рівнях, однак для практичного застосування доцільно детальніше зупинитися на процесі підготовки конкретного суб'єкта до участі в окремому проекті згаданої програми та підготовки відповідних документів.

У статті запропоновано підхід до планування потенційними українськими учасниками спільних кроків із зарубіжними партнерами для подання заявок на реалізацію проектів у рамках Програми. Описаний підхід може бути використаний для планування участі в майбутніх програмах транскордонного співробітництва, які будуть організовуватися ЄС.

Програма передбачала, що буде проводитися декілька конкурсних наборів. Перший набір проектних заявок офіційно завершився 1 березня 2010 р. Чергова дата приймання заявок була 30 вересня 2011 р. (другий конкурсний набір). Функції спільного органу управління цієї Програми виконує Міністерство регіонального розвитку Республіки Польща. В оголошенні про другий конкурсний набір до Програми зазначено, що пріоритетами та відповідними заходами проектів транскордонного співробітництва є такі [6]:

Пріоритет 1. Підвищення конкурентоздатності прикордонних територій.

1.1. Покращення умов для підприємництва.

1.2. Розвиток туризму.

1.3. Покращення доступу до регіону.

Пріоритет 2. Покращення якості життя.

2.1. Захист довкілля на прикордонних територіях.

2.2. Ефективні та безпечні кордони.

Пріоритет 3. Інституційна співпраця та підтримка ініціатив місцевих громад.

3.1. Покращення можливостей транскордонного співробітництва на регіональному та місцевому рівні.

3.2. Ініціативи місцевих громад.

За умовами конкурсу, проекти, яким надаватиметься підтримка, повинні бути реалізовані на території Програми в Польщі, Білорусі та Україні і бути неприбутковими. Індикативний бюджет цього конкурсу проектів становить понад 88 млн євро. Розмір одного гранту може становити від 0,1 до 4 млн євро. Вклад учасників повинен становити не менше 10% від загальної вартості конкретного проекту. Основними регіонами з боку України визначено Волинську, Закарпатську і

Львівську області, але можуть залучатися і так звані “прилеглі території”: Івано-Франківська, Рівненська і Тернопільська області, в яких загальна вартість заходів не може перевищити 20% загального бюджету Програми.

У 2013 р. заплановано реалізацію третього етапу (конкурсу) Програми, в якому розглядатимуться проекти розвитку підприємництва прикордонних регіонів, зокрема мікрокредитування підприємців [7].

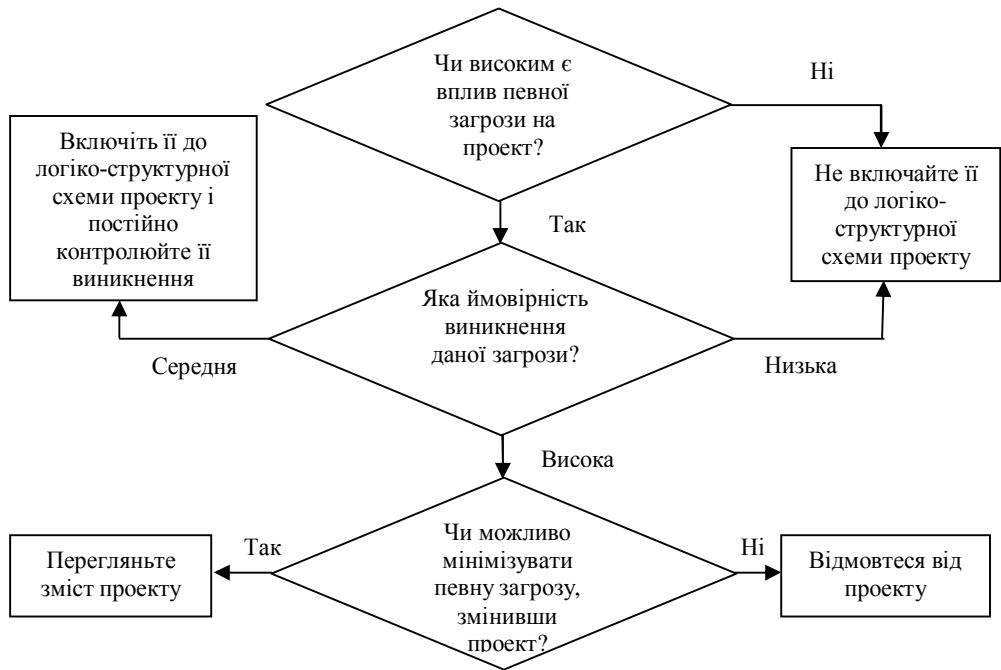
Підготовка заявки на участь у Програмі вимагає кропіткої роботи та уважності стосовно дотримання вимог до її оформлення та до потенційних учасників. Умови участі та інструкція щодо подання заявки можуть зазнавати змін [8]. Важливо добре організувати роботу з підготовки заявки, щоби вчасно і якісно подати необхідні пакети документів. Планування цієї роботи залежить від того, хто виступатиме головним партнером – українська, білоруська чи польська сторона. Той учасник, який подає проектну заявку, (аплікант) вважається головним партнером, а у випадку позитивного рішення щодо вибору проекту він буде стороною грантового договору (бенефіціаром). Враховуючи труднощі, пов’язані з переказами коштів та переведеннями їх у різні валюти, а також із митними процедурами, простішим варіантом є той, коли бенефіціаром буде польська сторона.

Відповідно до Посібника апліканта [9], грантова заявка повинна містити такі основні документи: “Формуляр проектної заявки” (А) з додатками (А1-А12), “Бюджет проекту” (В), “Логіко-структурну схему проекту” (С), “Короткий опис проекту” (D).

Апліканти подають заявку (А) разом із додатками однією з таких мов: польською, українською, російською або англійською. Бюджет (В) і логіко-структурна схема (С) заповнюються тією мовою, якою підготовлено проектну заявку, а також англійською мовою. Короткий зміст проекту (D) має бути заповнений англійською мовою. Додатки А1-А12 подаються польською, українською або російською мовами. Зміст додатків залежить від типу проекту, який може бути інвестиційним, інфраструктурним або “м’яким”. Отже, у переліку робіт із підготовки проектної заявки повинен бути включений переклад документів потрібними мовами.

Із чотирьох названих вище основних документів першою доцільно підготувати логіко-структурну схему проекту (С). Саме в цій формі буде відображено цілі, очікувані результати проекту, індикатори їх досягнення, джерела отримання даних про ці індикатори, а також допущення проекту (зокрема – щодо потенційних ризиків і загроз).

Ризики можуть бути пов’язані з розміром проекту (тривалість, кількість виконавців), чинниками стабільності (чіткість вимог, традиційність технологій), досвідом (попередня участь команди і підрядників у реалізації подібних проектів). Загрози – це події, які можуть трапитися і при цьому перешкодити виконанню проекту. Вони можуть бути пов’язані з технічними (неналежне функціонування технологій, передбачених проектом), ресурсними (брак фінансування, фахівців або вихід із команди ключових учасників) і політичними (зменшення або зникнення підтримки з боку інституцій, які можуть вплинути на реалізацію заходів проекту) чинниками. Для аналізу загроз потрібно оцінити ймовірність їх виникнення та міру можливого при цьому впливу на проект. На рис. 1 наведено підхід до відповідного прийняття рішення.



**Рис. 1. Схема прийняття рішення стосовно конкретної загрози, яка може перешкодити реалізації проекту**

Логіко-структурна схема (С) допоможе скласти ієрархічну структуру робіт проекту (так звану WBS – work breakdown structure) і календарний план їх виконання. На їх основі можна розподілити роботи між учасниками проекту та скласти його бюджет. Паралельно з цим доцільно підготувати додатки і заповнити формуляр проектної заявки (А), а після того – підготувати короткий опис проекту (D).

До початку підготовки грантової заявки важливо здійснити пошук потенційних партнерів для спільної участі в конкурсі. Необхідно врахувати тип проблем, на вирішення яких будуть скеровані спільні зусилля і ресурси. Критеріями пошуку і вибору партнерів є:

- наявність у них компетенцій, які б доповнили компетенції апліканта;
- досвід участі в подібних проектах;
- відомість їхнього імені у сфері, якої торкається проект;
- наявність у них корисних для проекту політичних контактів.

Незалежно від того, хто отримуватиме і розпоряджатиметься виділеними на проект коштами, важливим етапом підготовки до участі є попередні зустрічі і переговори з потенційними партнерами. Їхніми цілями є:

- виявлення спільних проблем;
- розгляд альтернатив їх вирішення;
- розгляд потенційних учасників та залучених організацій тощо.

Подальша робота пов'язана з підготовкою формальних документів, які належать до пакету заявки, та додаткових матеріалів, які підвищують шанси спільного проекту бути відібраним. Сама підготовка пакету заявки за змістом є проектною діяльністю і може бути описана відповідною ієрархічною структурою

робіт. Особливістю такого проекту є те, що його замовники одночасно виступають і його розробниками та виконавцями. Метою такого проекту є подання до визначеної дати якісно підготовленої заявки на участь у конкурсі проектів Програми (грантової проектної заявки). Відповідна група з підготовки пакету документів формується та існує, проходячи такі фази:

- власне формування на основі прагнення до співпраці;
- нормалізація діяльності;
- виконання запланованих дій;
- зміна і розформування команди.

Для участі у групі з підготовки грантової проектної заявки залучають фахівців із різноманітними компетенціями, необхідними для якісного опрацювання усіх сторін спільного проекту.

Отже, підготовка заявки для участі у конкурсі проектів Програми може відобразитися ієрархічною структурою робіт, наведеною на рис. 2.



**Рис. 2. Ієрархічна структура робіт із підготовки заявки на участь у конкурсі проектів Програми Добросусідства “Польща – Білорусь – Україна 2007 – 2013”**

Кожна з наведених на цьому рисунку робіт повинна мати закріпленого відповідального виконавця. Деякі роботи можуть виконуватися декількома повторюваними циклами (ітераціями), кожен із яких наближає результат роботи до більш відповідного пріоритетам Програми та очікуванням цільових груп. Найбільш ймовірно, що декілька ітерацій буде здійснено для роботи “Побудова логіко-структурної схеми (С)”, бо саме тут стають визначеними цілі, завдання та очікувані результати проекту, який подається на конкурс.

### **Висновки**

Підготовка грантової проектної заявки є складним набором робіт, який доцільно розглядати як окремий проект. Наведена структура робіт може бути використана учасниками конкурсів проектів транскордонної співпраці, які будуть проводитися у майбутньому. Описані підходи можуть бути використані для розробки навчальних програм підготовки фахівців із управління проектами і підвищення кваліфікації працівників органів влади та організацій, які залучаються до спільних проектів транскордонного співробітництва.

Подальші дослідження можуть бути присвячені особливостям наступного конкурсу проектів за Програмою та іншими подібними програмами транскордонного співробітництва. Доцільно також приділити увагу процесам лобювання інтересів учасників проектів транскордонного співробітництва в різноманітних вітчизняних і зарубіжних інституціях.

### **Література**

1. Європейський Інструмент Сусідства та Партнерства [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://www.pl-by-ua.eu/ua,3>.
2. Перспективи реалізації програми добросусідства “Польща – Білорусь – Україна 2007 – 2013” [Електронний ресурс] : аналіт. зап. / Національний інститут стратегічних досліджень при Президентові України. — Режим доступу : <http://www.niss.gov.ua/articles/230/>.
3. Мікула Н. А. Транскордонне співробітництво в умовах інтеграційних процесів України : автореф. дис. на здобуття наук. ступ. д. е. н. / Н. А. Мікула. — Львів : Інститут регіональних досліджень НАН України, 2005. — 46 с.
4. Транскордонне співробітництво – стратегічний ресурс розвитку прикордонних територій України [Текст] / за заг. ред. к. е. н. В. Борщевського. — Львів : Інститут міжнародних економічних досліджень ; Регіональний філіал Національного інституту стратегічних досліджень в м. Львові, 2008. — 180 с.
5. Пріоритети підвищення ефективності транскордонного співробітництва та зміцнення конкурентоспроможності підприємництва західних регіонів України [Текст] / [Васильців Т. Г., Борщевський В. В., Флейчук М. І. та ін.] ; за ред. Т. Г. Васильціва. — Львів : ЛФ НІСД, 2010. — 168 с.
6. Cross-border Cooperation Programme Poland-Belarus-Ukraine 2007-2013 / Joint Technical Secretariat [Electronic resource]. — Access mode : [www.pl-by-ua.eu](http://www.pl-by-ua.eu).
7. Розподіл коштів у рамках програми транскордонного співробітництва Польщі, України та Білорусі [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://investycii.org/news/inshi-rynky/rozpodil-koshtiv-v-ramkah-prohramy-transkordonoh-o-spivrobitnytstva-polschi-ukrajiny-ta-bilorusi-vidbudetsya-v-hrudni-2010-r.html>.
8. Corrigendum to Guidelines for grant applicants [Electronic resource]. — Access mode : [http://www.pl-by-ua.eu/upload/en/Corrigendum%20to%20Guidelines%20for%20grant%20applicants\\_2011-07-07.pdf](http://www.pl-by-ua.eu/upload/en/Corrigendum%20to%20Guidelines%20for%20grant%20applicants_2011-07-07.pdf).

9. Guidelines for grant applicants [Electronic resource]. — Access mode : <http://www.pl-by-ua.eu/upload/pl/Guidelines%20for%20Applicants%20II%20CfP.pdf>.

**Ye. Matviyishyn,  
O. Muzychuk**

**PROJECT APPROACH TO THE PREPARATION OF GRANT  
APPLICATION FOR PARTICIPATION IN THE CROSS-BORDER  
COOPERATION PROGRAMME “POLAND – BELARUS – UKRAINE”**

The features of the Cross-border Cooperation Programme “Poland-Belarus-Ukraine” are described. The hierarchic structure of works from preparation of grant application is shown. The approach to the consideration of the threats that could wreck the realization of the project is described.

**Key words:** European Union, cross-border cooperation, project application form, project risks and threats.