



INSTYTUT SPRAW PUBLICZNYCH
THE INSTITUTE OF PUBLIC AFFAIRS



УКРАЇНСЬКО-ПОЛЬСЬКА ПРОГРАМА СТАЖУВАННЯ У СФЕРІ АНАЛІЗУ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ НА 2008 РІК

ЗАПИСКА З АНАЛІЗУ ПОЛІТИКИ

ЕФЕКТИВНЕ ВИКОРИСТАННЯ КОШТІВ ЄС – ДОСВІД МІСЦЕВИХ ОРГАНІВ влади Польщі

Автор: **Любов Васильчук**

Науковий керівник: **Томаш Гроссе**



polska pomoc

Ця записка з аналізу політики належить до серії документів, підготовлених учасниками українсько-польської програми стажування у сфері аналізу державної політики у 2008 році. Програма призначена для українських експертів з державного та громадського секторів, що володіють англійською мовою, та включає їхнє навчання у Польщі та Україні, участь у навчально-дослідницькій поїздки до Польщі, консультації з польськими й українськими експертами та підготовку аналітичних документів. Програма організована та координувалася спільно Інститутом суспільних справ (Варшава, Польща) та Міжнародним центром перспективних досліджень (Київ, Україна) за фінансової підтримки Міністерства закордонних справ Польщі у рамках Польської програми допомоги на 2008 рік.

Записка представляє позицію її автора
(euroinfocentre.if@gmail.com).

Головне

- ✦ Україні слід уважніше поставитися до можливості отримання 294 млн. євро для цілей розвитку країни в рамках Інструменту європейського сусідства і партнерства протягом 2007–2013 років.
- ✦ Місцеві органи влади в Україні повинні працювати над посиленням своєї спроможності для участі в транскордонних програмах ЄС, вивчаючи досвід інших країн, підвищуючи кваліфікацію, звертаючись до уряду з проханнями забезпечити кращі механізми участі у грантових програмах, докладаючи більше зусиль до вироблення стратегій розвитку регіону.
- ✦ Україні варто вивчати позитивний досвід інших країн.
- ✦ Український уряд має зосередитися на ефективному залученні й розподілі коштів ЄС.

Починаючи з 2007 року, Європейський Союз запровадив новий фінансовий інструмент, відкритий для участі України – це Інструмент європейського сусідства і партнерства (ІЄСП/ENPI). Ця програма передбачає участь всіх країн-сусідів, проте, є певна різниця в сумах фінансування, пріоритетах співробітництва і потребах країн. Також рівні виконання програми можуть відрізнитись – національний, регіональний, тематичний, транскордонний; до того ж, дана

програма може викликати зацікавленість з боку представників влади, неурядових організацій, наукових інституцій тощо.

Правову основу програми закладено в Регламенті (ЄС) №1638/2006 Європейського Парламенту й Ради від 24 жовтня 2006 року, яка визначає загальні принципи ІЄСП. Базовими програмними документами для України є Стратегічний документ: Національна індикативна програма; спільні операційні програми для програм транскордонного співробітництва, в яких Україна може брати участь. В рамках ІЄСП для України передбачено фінансування в розмірі 294 млн. євро на період з 2007 до 2010 року – порівняно з 2,4 млрд. євро, виділених впродовж 1991–2006 років¹.

Україна отримала хорошу можливість спрямувати кошти ЄС на розв’язання своїх проблем, втілення реформ, підтримку розвитку й інтенсивнішу інтеграцію зі своїм сусідом на Заході. Сума, призначена Україні в рамках Програми ЄПС є набагато більшою порівняно з попередніми програмами; на додаток до цього, її структура передбачає різні рівні використання коштів. Це надзвичайний шанс для України, але водночас, він може стати чималим викликом, якщо піднімати питання ефективного й належного його використання. Європейський Союз засвідчив свою довіру до України, давши нам шанс на зміни, тож наступний крок – за нами. Якою буде реакція України на цю партнерську й дружню допомогу? Україна має величезний потенціал, якщо говорити про застосування коштів ЄС – існує величезна кількість потреб і перспектив на зміни майже у всіх сферах життєдіяльності. Україна також має справді хороші плани й задуми щодо розв’язання своїх проблем, проте цього не достатньо. Ми повинні втілювати свої плани в життя...

¹ Джерело: Інструмент європейського сусідства і партнерства. Україна, Стратегічний документ на 2007–2013 роки, с. 9.

Цей документ розглядає питання підготовки українських адміністрацій місцевого й обласного рівнів до ефективного використання коштів Євросоюзу. Це питання, що найбільшою мірою стосується областей, де діють транскордонні програми ІЕСП. Рівень підготовки визначить, чи стане цей процес викликом, чи ж, навпаки, можливістю розвитку. Місцевим та обласним адміністраціям відводиться вагомий роль у використанні коштів ЄС, тому важливими будуть їхні ставлення, рівень кваліфікації, активність, політика й бачення місцевого розвитку в загальноукраїнській перспективі, бажання й здатність вчитися й віддано працювати.

Також місцеві й обласні адміністрації мають добре усвідомлювати важливе значення участі в програмах ЄС, що вимагає глибокого розуміння. Проблема полягає в тому, що виконання проектів, за фінансової підтримки Євросоюзу, вимагає немало зусиль, часу, кваліфікації та відповідальності, тоді як реалізація подібних проектів не є безпосередньою й першочерговою функцією адміністрацій. Саме тому органи влади місцевого й обласного значення можуть безапеляційно заявляти, що державні службовці мають займатися своїм колом проблем і не повинні/не мають потреби братися за якусь додаткову роботу понаднормово. Отож, тільки абсолютне розуміння призначення таких програм, можливостей і переваг, які вони здатні запропонувати громаді, може належно задіяти місцеві й обласні адміністрації до цієї роботи.

Можливості й слабкі сторони української влади місцевого рівня

В рамках програми ІЄСП місцеві органи влади в Україні можуть брати участь виключно в транскордонних і деяких тематичних програмах. Дев'ять різних областей України можуть долучатися до міжнародних програм з регіонами-сусідами². Дуже важливо активізувати роботу місцевих адміністрацій України, які беруть участь у цих програмах, після відкриття й оголошення процедури подання заявок. Деякі з таких областей (Волинська, Львівська й Закарпатська) мають більше досвіду роботи з програмами ЄС, та, в основному — вони не були основними аплікантами. Деякі інші області, такі як Тернопільська, Хмельницька, Вінницька, не мають відповідного досвіду.

Ще одна проблема, яка стосується ставлення українських місцевих адміністрацій до європейських програм фінансування. Здебільшого через відсутність досвіду й недостатнє розуміння важливості таких програм місцеві адміністрації часто утримуються від внесення заявок, особливо це стосується невеличких районів та сіл. Представники влади беруть дуже активну участь у семінарах, де надається інформація про програми Євросоюзу, та на тому їхня ініціативність і закінчується. Вони скаржаться на складний процес подання

² Джерело: Інструмент європейського сусідства і партнерства. Україна, Стратегічний документ на 2007–2013 роки, с. 9.

заявок (адже тут необхідне знання англійської мови, важко заповнювати анкету й дотримуватися всіх вимог), відсутність фахівців або співробітників для написання проєктів, неспроможність забезпечити співфінансування³ і подальше виконання.

Серед інших очевидних причин – низька мотивація до участі в таких програмах, оскільки спеціальні відділення з питань європейської інтеграції чи транскордонного співробітництва в областях/регіонах мають чимало інших обов'язків і завдань. Співробітники здебільшого не отримують додаткової платні за написання проєктів і також не мають права на отримання зарплати від проєкту. Попри це, дуже часто участі в такій діяльності перешкоджає недостатня спроможність через нестачу обладнання, комп'ютерів і мовних навиків. Фінансові механізми реалізації проєктів місцевими адміністраціями дуже комплексні, непрості й бюрократизовані, тому останні надають перевагу ролі партнерів або учасників таких проєктах, аніж основних претендентів. Що стосується проєктів технічної допомоги, тут немає спрощених фінансових процедур для владних структур.

Враховуючи непросту політичну ситуацію, місцеві органи влади змушені надсилати звіти про свою діяльність до двох структур – Секретаріату Президента і Прем'єр-міністра, що забирає чимало часу й зусиль.

Рівень кваліфікації представників владних органів різниться від області до області. Однією із причин цього є відсутність єдиної методології у Державній програмі з перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, у тому числі місцевого самоврядування, а також державних підприємств, установ та організацій.

³ (1) Програма Польща-Білорусь-Україна; (2) Угорщина-Словаччина-Румунія-Україна; (3) Румунія-Молдова-Україна.

Проектні заявки українських місцевих органів влади мають відносно низьку якість порівняно з аналогічними заявками інших країн. Це пояснюється недостатністю досвіду, інформаційних семінарів, спеціального навчання управлінню проектами, коштами ЄС, а також семінарів із загального розвитку, де б представники владних органів могли знайомитися з найкращими практиками роботами і поступово усвідомлювати, що реалізація проектів за фінансового сприяння ЄС може дати чимало переваг. Технічні секретаріати чи інформаційні пункти програм не мають достатньої кількості фахівців, персоналу й ресурсів для організації й проведення довготривалого, ґрунтовного навчання потенційних заявників на фінансування. Зазвичай все зводиться до регіональних інформаційних семінарів або міні-тренінгів для представників області. Та цього зовсім не достатньо для масштабу програми (іноді в області проводиться один-єдиний інформаційний семінар).

Заявки на участь у транскордонних програмах від інших країн, наприклад Польщі, значно вищої якості, втім це не означає, що проекти інших країн можуть розв'язати реальні проблеми України, навіть якщо вони реалізуються на території нашої країни. Бюджет програми не підлягає поділу, що означає, що гранти видаються країнам, у яких сильніші заявки. Зі своїм пасивним ставленням до програми ІЄПС ми можемо втратити прекрасну можливість для розв'язання наших проблем і позитивних зрушень.

Важливо зазначити, що у наших країн-сусідів відмінні потреби й плани співробітництва. Для прикладу, Україна потребує більше інфраструктурних проектів (будівля доріг, пунктів перетину кордонів, певні спорудження тощо). Польща, Угорщина і Словаччина вже реалізували або продовжують реалізувати такі проекти, використовуючи Європейські структурні фонди, тому країни-члени ЄС більшою мірою

зацікавлені в культурних і туристичних проектах, аніж в інфраструктурних чи економічних. Тому дуже важливо, щоб українські чиновники не забували про цей нюанс і під час спеціальних засідань та перемовин обговорювали можливість співпраці між нашими країнами в тому напрямку, який був би корисним для двох сторін. Багатий досвід інших європейських країн може бути для України дуже корисним. Обмін знаннями і спільна участь в програмах ЄС може сприяти виробленню спільних проектів, їх вдосконаленню й розв'язанню актуальних проблем.

Ще один вагомий чинник, що стосується участі в європейських програмах, — це необхідність стратегічних програм розвитку і стратегічного мислення. Кожен проект виконується не тільки задля отримання короткострокових вигод, але й для забезпечення довгострокових потреб і змін. Зазвичай місцеві адміністрації мають стратегічні плани (та вони, здебільшого, мають занадто загальний характер або не виконуються належним чином), є річні програми фінансування, та підхід до вироблення цих програм та знаряддя для їх виконання — далеко не ідеальні.

Польський шлях до програм фінансування ЄС

З кінця 1980-х років, у перехідний період, Польща отримувала підтримку європейських країн. З того часу одним із найважливіших джерел фінансування (інвестиції, програми розвитку інфраструктури й людських ресурсів) була програма Phare, яку Європейська Комісія розпочала 23 грудня 1989 року. На початку ця підтримка була націлена на розвиток і зміцнення країни. Тільки з часом, вона набула вужчого інтеграційного відтінку, особливо з новою програмою Phare, яка стартувала 1997 року.

Використання фінансових інструментів ЄС допомогло Польщі реалізувати різні проекти місцевого, регіонального, інвестиційного, соціального й економічного розвитку, але найважливішим є те, що це допомогло підготувати країну до вступу в ЄС. Після 2000 року Польща, разом з іншими 10 країнами-кандидатами на вступ, отримали доступ до ще двох програм — ISPA і SAPARD. В цілому, впродовж 1990—2003 років до Польщі надійшло понад 7 млрд. євро⁴ коштів Євросоюзу.

⁴ Співфінансування проектів з боку місцевих адміністрацій залежить від регіональних планів фінансування, які часто змінюються, тому важко передбачити, який проект із 2-3 відібраних становитиме пріоритет для фінансування протягом року.

Починаючи з 1 травня 2004 року Польща отримала доступ до структурних фондів. Виконання проектів ISPA і SAPARD (що передувало приєднанню) було продовжено до 2006 року згідно з угодою про умови фінансування (щодо коштів ISPA: їх додали до структурних фондів з моменту вступу Польщі до ЄС). Проекти, що виконувалися перед приєднанням, допомогли Польщі підготуватися до членства в ЄС, отже загальної мети було досягнуто.

Ефективне використання коштів ЄС залежить від різних, утім взаємопов'язаних чинників. Вони можуть починатися з рівня країни (належна законодавча база, політична ситуація, соціально-економічні фактори), далі просуватися до потреб бенефіціарів (прагнення розвитку й позитивних змін, сприятливі умови) і закінчуватися головними виконавцями (висока компетентність і готовність до таких ініціатив) або навпаки.

Теми, що піднімаються в цьому дослідженні, – польський досвід ефективного використання коштів Євросоюзу і готовність українських адміністрацій місцевого значення до участі в європейських фінансових програмах.

Дуже важливо розуміти, що процес застосування фінансових інструментів Євросоюзу супроводжують різні вимоги й певні зобов'язання. Не достатньо просто внести заявку на фінансування, отримати гроші і втілювати в життя якісь задуми. Якщо це так – аплікант просто тратить час, енергію та гроші⁵. Суть полягає в тому, щоб розв'язати проблеми, які, як це дуже часто виявляється, зумовлені різноманітними комплексними причинами. Наслідком виконаннями проекту має бути не лише досягнення якихось короткострокових результатів, але й також довгострокових перспектив і вигод.

⁵ Проекти фінансування ЄС передбачають власний внесок претендента (не менше 10% загального бюджету); в разі, якщо проект зазнає невдачі, претендент має повернути надані гроші.

Зрозуміло, що на початку роботи з коштами ЄС країна-претендент може наштовхнутися на певні труднощі, особливо з огляду на відсутність досвіду. Ситуацію можна поліпшити, якщо вивчати досвід інших країн. Для прикладу, Україна може скористатися досвідом Польщі – у нас із нею багато спільного, втім ця країна здійснила величезний прорив у різних сферах життєдіяльності, і кошти ЄС стали для неї потужною підтримкою.

Поступ Польщі щодо роботи з фінансовими інструментами ЄС досить вагомий – він розпочався з простих програм розвитку, а зараз ця країна реалізовує цілу низку фінансових програм на різних рівнях і в різних частинах країни.

На початку своїх відносин з ЄС Польща зіштовхнулася з низкою проблем і труднощів, які доводилося розв’язувати/долати.

*Загрози або можливості розвитку... Що обрати?
– Це залежить від політики, що її провадить кожна окрема країна*

Розгляньмо кілька перешкод, з якими зіштовхнулася Польща на шляху до коштів ЄС, і кілька Прикладів їх усунення⁶:

- 1 *Правова база Польщі не була достатньою мірою готова до належного отримання всього фінансування ЄС, особливо це стосується структурних фондів, які відкрилися 2004 року.*

Польський уряд працював над наближенням/адаптацією вітчизняної законодавчої бази до тієї, що працює в Євросоюзі. Уряд напрацював усі необхідні закони й

⁶ Цей список не є повним і докладним з огляду на те, що Польща застосовувала різні програми фінансування в різних ситуаціях і в різних регіонах (для деяких регіонів певна проблема може бути актуальною, для деяких – ні). Кожна програма має свої специфічні вимоги, в які ми не будемо вдаватися надто глибоко, оскільки це не є метою запропонованого документу.

норми, щоб уможливити реалізацію проектів бенефіціарами. Також, уряд наглядав за виконанням деяких фінансових програм, що дозволяло перерозподіляти фінансові ресурси з метою кращого використання коштів ЄС: регіони з меншою потребою в коштах повертали гроші уряду, а він переправляв ресурси до бідніших регіонів.

- 2 *Спостерігалася нестача кваліфікованих працівників, які б знали на тому, як працювати з коштами ЄС, і володіли іноземними мовами. Місцеві адміністрації не володіли досвідом роботи в сфері залучення й управління коштами ЄС; не було достатньо обладнання, на якому можна було б працювати в місцевих органах влади, особливо в невеликих і сільських населених пунктах.*

Було відкрито спеціальні департаменти, в яких зосереджувалася робота над привабленням/розподілом коштів ЄС (Департаменти у справах Європейського Союзу, Адміністрація у справах виконання європейських програм, Комітет європейської інтеграції тощо). Їхні співробітники проходили спеціальне навчання (мовні курси, тренінги з управління проектами, фінансування ЄС тощо), також на роботу приймали додаткових співробітників. Механізми ЄС щодо фінансування сприяли підвищенню заробітної плати працівникам; крім того, політика уряду спрямовувалася на популяризацію роботи в місцевих адміністраціях. Деякі місцеві або сільські адміністрації, які прагнули взяти участь у програмах ЄС, проте не мали достатньо досвіду, вдавалися до аутсорсингу – наймали фахівців або консультантів для виконання певного обсягу роботи (для прикладу, написати проект, реалізувати якісь заходи або провести консультації з адміністраціями). Польський уряд надавав фінансову підтримку місцевим і сільським адміністраціям на

модернізацію та посилення їхньої спроможності, для закупівлі технічного обладнання.

- 3 *Обмін інформацією про фінансові програми ЄС був досить повільним, не вистачало уніфікованих даних, веб-ресурсів.*

Така ситуація переважала тільки на початку роботи з коштами ЄС. Було визначено потребу в зборі й класифікації інформаційних ресурсів фінансових програм. Відтак, ситуація дуже скоро змінилася – урядові вебсайти містили спеціальні сторінки з інформацією про програми ЄС і пропозиціями (Міністерство регіонального розвитку, Адміністрація у справах виконання європейських програм, Департаменти європейської інтеграції та інші інституції регіонального й місцевого масштабу). Кожна програма володіла окремими Інтернет-ресурсами, а інші інформаційні портали просували відповідну інформацію. Потенційні претенденти отримували не тільки електронну інформацію – вони могли отримати друковані матеріали, посібники, звіти, написані простою та зрозумілою мовою.

- 4 *Не було ефективної та прозорої системи моніторингу й оцінки існуючих проектів.*

Уряд розробив жорсткі механізми контролю – фінансову й описову звітність кожного фінансового періоду, відвідування проектних заходів підконтрольного претендента тощо. Збиралися дані про кожного претендента, і кожен отримувач гранту повинен був розповсюджувати інформацію про свій проект. Спеціальні, деталізовані звіти оприлюднювалися після виконання програм ЄС, як містили інформацію про реалізовані проекти.

- 5 *Якість заявок буде не надто високою.*

Ця ситуація спостерігалася з першими проектними пропозиціями через брак досвіду роботи з коштами ЄС. Од-

нак дуже скоро все змінилося. Перед кожним поданням заявок на участь у програмі ЄС проводилися регіональні інформаційні семінари, тренінги й консультації. Постійно організовувалися інформаційні й навчальні тренінги з питань написання заявок та використання коштів ЄС. Вони проводилися в різних частинах країни, з метою охоплення всіх регіонів. Участь у тренінгах брали особи, безпосередньо задіяні у написанні заявок і їх виконанні, отже ефективність цих тренінгів була досить високою. Після оголошення процедури внесення заявок потенційні претенденти отримували всі необхідні роз'яснення впродовж двомісячного терміну подання заявок. Спеціальні тренінги й консультації проводили представники уряду, НУО, технічних секретаріатів або інформаційних пунктів програм.

Адміністрація у справах виконання європейських програм працювала над поліпшенням ситуації – вони організовували інформаційні семінари, давали консультації, друковані матеріали, розробляли практичні й прості у застосуванні форми бюджетів (з формулами для обмінних курсів). За допомогою експертів було напрацьовано рекомендації щодо написання логіко-структурних матриць та індикаторів. Відтак, ці кроки допомогли претендентам краще зрозуміти вимоги, те, як належним чином заповнювати всі пункти анкети, як вносити заявку і виконувати проект у більш ефективний спосіб.

Також після реалізації перших проектів претенденти отримували практичний досвід, який допомагав їм краще зрозуміти, як вдосконалити свою роботу з проектами, які проблеми ще треба розв'язати, тож якість заявок ставала дедалі кращою після кожного чергового внесення заявок.

З 2004 року, після приєднання Польщі до ЄС, країна отримала доступ вже до другого бюджетного періоду ЄС для країн-членів (перший – протягом 2004–2006 років, а другий – на 2007–2013 роки). В процесі роботи з фондами ЄС представники влади й НУО отримали хороший досвід роботи з проектами ЄС, засвоїли стратегії планування й розвитку. Завдяки напруженій праці, невпинному навчанню, прагненню розв’язувати місцеві проблеми і розбудовувати країну місцеві адміністрації в Польщі почали поступово підвищувати якість своєї роботи. Проводилося багато тренінгів і спеціальних програм, під час яких всі зацікавлені потенційні бенефіціари коштів ЄС могли навчитися, як писати проекти й ефективно ними управляти.

Сьогодні здатність Польщі до використання коштів значно більша. Представники місцевих адміністрацій та інші претенденти приступили до виконання складніших і добре спланованих проектів, що позитивно позначилося на ефективності використання коштів.

Програмам стратегічного планування й регіонального розвитку в Польщі відводилася дуже важлива роль, адже вони визначали реальні потреби місцевих громад і заходи із забезпечення коротко і довгострокових результатів. Проекти, що відповідали сутності програм розвитку, мали більший вплив і кращий мультиплікаційний ефект.

Коли фінансова допомога Польщі з боку ЄС почала зростати, зросли й внески самої країни. Польща розуміла цю фінансову проблему, яка могла нести небезпеку для використання всіх наявних коштів, що їх пропонував ЄС. Місцеві адміністрації у невеличких містах і сільських регіонах не могли долучатися до спільного фінансування таких проектів з огляду на малі бюджети. Цю проблему вирішила урядова підтримка, гарантійні фонди, спеціальні кредити або навіть звичайні позики в місцевих банках. Представники місцевих

адміністрацій настільки зацікавлені в розвитку своїх регіонів/міст, що йдуть на серйозний ризик і зобов'язання заради реалізації масштабних проектів.

Ефективне використання коштів ЄС

Ефективне використання коштів ЄС залежить від кількох чинників:

1. Розуміння важливості програм ЄС та їхнього основного призначення.
2. Бажання розв'язувати реальні проблеми, стимулювати справжні зміни і отримувати результати.
3. Розробка проектів, виходячи з чіткої перспективи стратегічного розвитку громади і країни.
4. Вивчення найкращих практик управління програми ЄС, пошук найкращих рішень і відповідних потреб.
5. Створення сприятливого клімату протягом стадій розробки, внесення й виконання проекту.

Україні справді потрібні всі сприятливі можливості для використання й застосування коштів Євросоюзу. Хоча існує багато перспективних галузей і секторів для розвитку, дуже важливо усвідомлювати необхідність ефективного використання фінансів. Тільки таке розуміння допоможе виконати всі зобов'язання перед нашими донорами й громадами, які потребують позитивних змін та справжнього поступу.

РЕКОМЕНДАЦІЇ

Уряд України й місцеві адміністрації мають проявити інтерес до національної програми інтеграції як можливості здійснити прорив та стимулювати розвиток, отримати допомогу у розв'язанні проблем та інтегруватися до європейських стандартів.

- ✦ Крім виконання країною всіх передумов і зобов'язань під час виділення тої чи іншої суми грошей ЄС також враховує здатність країни долучитися до фінансування і ефективно використати виділені кошти (реальні потреби => хороша стратегія розв'язання проблеми => добре продумані необхідні заходи => конкретна практична користь і мультиплікаційний ефект проекту).
- ✦ Національна програма інтеграції – нова програма на 2007–2013 роки. Інформацію про можливості, які відкриваються перед Україною в рамках цієї програми, не слід розглядати як один із проголошених і підписаних документів. Політика прозорого інформування потенційних бенефіціарів програми зумовить активну участь і реальні позитивні зміни, яких можна досягнути за допомогою ефективного використання коштів ЄС.

Щодо транскордонних програм:

- ✦ Політика влади має спрямовуватися на підтримку активної участі в програмі представників місцевих адміністрацій, НУО та інших інституцій. Особливу увагу варто приділити механізмам фінансової підтримки власних внесків у проекти транскордонного співробітництва.
- ✦ Нинішня Програма транскордонного співробітництва передбачає участь нових регіонів та областей, що наводить на думку про те, що потенційним бенефіціарам

не вистачає належного досвіду й навиків для написання заявок та управління проектами. Має проводитися спеціальне навчання щодо управління проектами і написання заявок.

- ✦ Важливо співпрацювати з представниками НУО, що мають релевантний досвід роботи з програмами транскордонного співробітництва і можуть допомогти місцевим адміністраціям у написанні й реалізації проектів.
- ✦ Щоб успішно реалізовувати проекти з транскордонного співробітництва, українські претенденти на кошти ЄС мають визначитися з хорошими та надійними партнерами.

Щодо управління проектами:

- ✦ *Перед написанням заявки:* прочитайте вимоги програми й конкурсу; не думайте про гроші, які ви можете отримати – зосередьтеся на реальних проблемах, які потребують розв'язання; проконсультуйтеся з фахівцями; відвідайте спеціальні ознайомчі семінари, що їх організовуватимуть інформаційні пункти програми; відшукайте хороших партнерів; обдумайте задум, структуру, якість, доцільність, наслідки, показники і користь майбутнього проекту;
- ✦ *Написання заявки:* виділіть достатньо часу на написання проекту – не пишіть похапцем; використовуйте короткі і зрозумілі реченнями; перечитайте текст з метою усунення помилок і нечітких формулювань;
- ✦ *Очікування:* терпеливо чекайте результатів, після того, як ви зробили все, що у вашій компетенції для подання заявки. Іноді на результати конкурсу доводиться чекати більше, ніж півроку. Не намагайтеся вплинути на результати конкурсу або дізнатися про них заздалегідь.

- ✦ *Реалізація проекту:* перечитай те уважно контракт — там закладено всі "правила гри"; прочитайте вимоги щодо звітності — там ви можете наштовхнутися на інформацію, що стане вам у нагоді під час використання грошей і подання звітності у майбутньому; перечитайте свій проект знову і розпочніть втілення в життя всього, що ви там написали.

Джерела

1. Інструмент європейського сусідства і партнерства. Україна, стратегічний документ, 2007–2013 роки, с. 9.
2. Карта допомоги Європейського Союзу, виділеній Польщі в рамках програм Phare (протягом 1990–2003 років), ISPA (протягом 2000–2003 років), а також SAPARD, Відділ Комітету європейської інтеграції.
3. Інструмент європейського сусідства і партнерства – нові можливості для України.
4. Україна, стратегічний документ, 2007–2013 роки.
5. Україна, Національна індикативна програма, 2007–2010 роки.
6. Інтерв'ю у Польщі: Міністерство регіонального розвитку (Юстина Якубовська); Адміністрація у справах виконання європейських програм (Томаш Дилаг, Ірина Мельничук); Міністерство внутрішніх справ та адміністрації, Департамент у справах Європейського Союзу (Барбара Скольська); Адміністрація у справах виконання європейських програм: Відділ у справах розвитку місцевої інфраструктури, П'ясечно (Януш Беліцкі)

Особлива подяка:

- ✦ Інституту суспільних справ (Варшава, Польща), зокрема Пьотру Казмеркевічу, Юстині Фреляк, Анні Королець.
- ✦ Томашу Гроссе – експертові з регіонального розвитку й політики злиття ЄС, Інститут суспільних справ, – моєму наставнику в рамках програми.
- ✦ Міжнародному центру перспективних досліджень (Київ, Україна).
- ✦ Громадському Центру "Ділові ініціативи" та Центру європейської інформації в Івано-Франківську.