

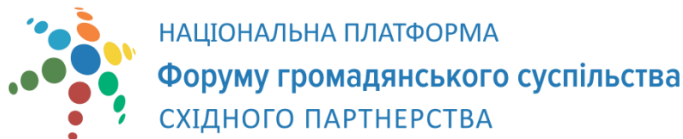
**ПІДГОТОВКА ТА РЕАЛІЗАЦІЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ
НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ**
(аналітичний огляд)

**Кульчицький Іван,
к.е.н., старший викладач Львівського інституту менеджменту,
експерт ГО Агенція європейських інновацій.**

Львів-Київ-2023

Ця публікація підготовлена в рамках проєкту «Підтримка діяльності УНП ФГС СхП у 2021-2023 рр.», який реалізує Інститут економічних досліджень та політичних консультацій за фінансової підтримки Європейського Союзу. Даний проєкт підтримав реалізацію ініціативи «Підготовка та реалізація інноваційних проєктів на місцевому рівні».

Зміст цієї публікації є виключною відповідальністю авторів і жодним чином не відображає точку зору Європейського Союзу чи Інституту економічних досліджень та політичних консультацій. При підготовці даної публікації враховувались результати попередніх проєктів ГО АЄІ та пропозиції і матеріали таких експертів як Н.Подольчак, Ю.Нікітін, О.Юрчак, В.Ночвай, А.Долинний, В.Петрів, Н.Гнатюк, О.Демчук, О.Кульчицький, членів РГ4 УНП СхП та РГ6 УС ПГС, а також учасників заходів, які проводила ГО АЄІ та Український кластерний альянс.



Українська національна платформа Форуму громадянського суспільства Східного партнерства (<http://eap-csf.org.ua/>) – це мережа з понад 140 громадських організацій України, що відстоює українські інтереси в рамках Східного партнерства. Платформа є частиною Форуму громадянського суспільства Східного партнерства (ФГС СхП <https://eap-csf.eu/>).



Форум громадянського суспільства Східного партнерства є багаторівневою міжнародною платформою громадянського суспільства, яка спрямована на просування європейської інтеграції, сприяння реформам та демократичним перетворенням у шести країнах Східного партнерства - Вірменії, Азербайджані, Білорусі, Грузії, Молдові та Україні. Будучи громадським елементом СхП, ФГС СхП намагається посилити громадянське суспільство у регіоні, підвищити рівень плюралізму у публічному дискурсі та політиці шляхом сприяння демократії участі та фундаментальних свобод. ФГС СхП - це позапартійна доброзичесна неурядова організація.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК СКОРОЧЕНЬ	4
Анотація	5
1. ПРОБЛЕМИ ТА ВИКЛИКИ ПЕРЕД МІСЦЕВИМИ ГРОМАДАМИ УКРАЇНИ	6
2. ОГЛЯД ПРОПОЗИЦІЙ ІНІЦІАТИВНИХ ГРУП, АНАЛІТИЧНИХ ЦЕНТРІВ, АСОЦІАЦІЙ ТА ДЕРЖАВНИХ СТРУКТУР	9
3. ПІДГОТОВКА ПРОЄКТНИХ ЗАЯВОК НА КОНКУРСИ ПРОГРАМ ЄС	11
3.1. Коротко про проєкти та проєктний менеджмент.	11
3.2. Європейські програми, які доступні для місцевих громад.....	13
3.2.1. Транскордонні та транснаціональні програми: Interreg NEXT programmes 2021-2027	13
3.2.2. Програма «Горизонт Європа» («Horizon Europe»)	13
3.2.3. Програма «Цифрова Європа» (Digital Europe)	14
3.2.4. Програма «Креативна Європа»	15
3.2.5. Програма «EU4Health».....	16
3.2.6. Програма LIFE	17
3.3. Рекомендації з підготовки проєктних пропозицій на конкурси програм ЄС.	17

ПЕРЕЛІК СКОРОЧЕНЬ

EIT	European Institute of Innovation and Technology - Європейський інститут інновацій і технологій
TISC	Technology and Innovation Support Center - Центр підтримки технологій та інновацій
TRL	Technology Readiness Level – Рівень технологічної готовності
ВРУ	Верховна рада України
ГО АЄІ	Громадська організація Агенція Європейських Інновацій
ДФКУ	Державна інноваційна фінансово-кредитна установа
ЄС	Європейський Союз
ЗВО	Заклад вищої освіти
ІТ	Інформаційні технології
КМУ	Кабінет міністрів України
МЕРТ	Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України
МОН	Міністерство освіти і науки
МСП	Мале і середнє підприємство
РП	Рамкова Програма
УКА	Український кластерний альянс
УНП СхП	Українська національна платформа форуму східного партнерства
УС ПГС	Українська сторона платформи громадянського суспільства
УФС	Український фонд стартапів
ЦОВВ	Центральний орган виконавчої влади
ШІ	Штучний інтелект

Анотація

Виклики і завдання відновлення та розвитку України в рамках євроінтеграційних процесів, які передбачають проведення успішних реформ на різних рівнях для прискорення набуття членства в ЄС та очікуваного післявоєнного відновлення України є фокусом обговорення різних груп громадянського суспільства на національному та місцевому рівні.

Одним із важливих інструментів залучення ресурсів для відновлення України є підготовка проєктів для залучення донорського фінансування з різних фондів та програм ЄС, які були б направлені на вирішення важливих проблем на місцевому рівні. Для підготовки та реалізації таких проєктів потрібно об'єднувати зусилля місцевих активних людей та організацій. У цих процесах важливу роль відіграє поєднання зусиль державних і місцевих органів влади, бізнесу та громадських, освітніх, дослідницьких і експертних організацій. Однак дуже часто всім цим структурам не вистарчає необхідних вмінь та знань для підготовки інноваційних проєктів, особливо таких, які потребують співпраці між організаціями різного типу.

В рамках даної ініціативи підготовлено огляд пропозицій щодо відновлення та розвитку України, які розробляються та обговорюються відомими аналітичними групами, бізнес об'єднаннями, асоціаціями міст та іншими організаціями. Для вирішення проблем підготовлено рекомендації з підготовки проєктів для отримання фінансування з відкритих для України європейських інноваційних програм.

Пропонований вашій увазі аналітичний огляд містить три основні складові частини:

- Характеристика основних проблем та викликів, які є перед місцевими територіями України. Розділ підготовлено на основі наявних джерел інформації та власного опитування активних організацій.
- Огляд пропозицій ініціативних груп, аналітичних центрів, асоціацій та державних структур. У цей розділ включені посилання на ці основні пропозиції, які надавались різними групами протягом 2022-2023 років.
- Огляд джерел фінансування, які доступні українським організаціям. Представлено також рекомендації щодо залучення фінансування з цих програм та базові поради із підготовки проєктних заявок.

Рекомендуємо переглянути матеріали з підготовки проєктних заявок на конкурси різних програм ЄС на сторінках ГО Агенція Європейських Інновацій <https://aei.org.ua/category/materialy/> та на персональному сайті автора огляду: www.ivankulchytsky.com

1. ПРОБЛЕМИ ТА ВИКЛИКИ ПЕРЕД МІСЦЕВИМИ ГРОМАДАМИ УКРАЇНИ

Реформа місцевого самоврядування вважається однією із найбільш успішних реформ в Україні, яка надала місцевим спільнотам більше можливостей для реалізації різних ініціатив на місцевому рівні, а також «наблизила» владу до потреб людей, що у свою чергу викликало ріст активності організацій громадянського суспільства та бізнесу та поставило на порядок денний питання розвитку ефективних комунікацій всередині громад, формування місцевих стратегій та планів розвитку з відповідними бюджетами, в т.ч. і залучення коштів із зовнішніх фондів.

Війна росії в Україні та її наслідки поставили нові виклики та проблемами перед місцевими громадами. В найважчому стані опинились ті громади, які знаходяться на окупованій території. Свій вимір проблем мають громади, які знаходяться недалеко від лінії фронту. Вони уже зазнали значних руйнувань від воєнних дій, перебувають під загрозою артобстрілів, бойових дронів та ракет. З цих громад виїхали за кордон та у більш безпечні регіони України значна кількість населення. Разом з тим уже зараз важко назвати цілком безпечні регіони України, оскільки ракетних атак та нападів дронів зазнали всі регіони України. І зараз, більшість, експертів прогнозують, що з осені 2023 та зимою 2023-2024 роки активні напади росії будуть скеровані і на об'єкти енергетичної інфраструктури. Тому безпекові питання залишають в центрі уваги більшості громад. Ще одним важливим безпековим питанням для громад є відновлення укриттів для цивільного населення, особливо до освітніх та соціальних об'єктів на території громад. Допомогу Україні та громадам у відновленні зруйнованих об'єктів надають різні донори, а уряд України готує та уточнює плани відновлення, які представляються на міжнародних та національних заходах провідним донорським структурам, країнам ЄС, США та іншим країнами світу.

У контексті відновлення своїх територій ми рекомендуємо місцевим громадам звернути увагу на основні пропозиції уряду та основних донорських програм і платформ, а саме:

- План Відновлення України (<https://recovery.gov.ua/>);
- Проект U-Lead (<https://u-lead.org.ua/>), діяльність якого поширюється на всі регіони України і направлена на розвиток спроможності місцевих громад. Особливо рекомендуємо ознайомитись із різними посібниками проекту (<https://u-lead.org.ua/media?tab=analytics>);
- Матеріали платформи Децентралізації¹ (<https://decentralization.gov.ua/>);
- Програма USAID з аграрного і сільського розвитку – АГРО (<https://www.facebook.com/usaaid.agro>). Матеріали програми можна знайти тут².

Для пошуку рішень на місцевому рівні, обміну досвідом та захисту інтересів своїх територіальних одиниць органи місцевого самоврядування більш активно почали об'єднуватись в рамках різних асоціацій. Активізувати діяльність ті асоціації які уже діяли багато років, а також появилось ряд нових асоціацій. На веб-сторінках та порталах цих структур місцеві організації можуть знайти багато корисних матеріалів, а також інформацію про різні події та пропозиції донорів для місцевих громад.

¹ https://decentralization.gov.ua/library?year=&library_category=&library_source=&library_theme=&library_type=&library_name=

² <https://drive.google.com/drive/u/1/folders/1JQZtRAxyvdQg0OrdY2EfY5fLS9iwK2>

Рекомендуємо звернути увагу на такі всеукраїнські асоціативні структури як:

- Асоціація міст України (<https://auc.org.ua/>);
- Асоціація малих міст України (<https://atu.net.ua/>);
- Асоціація сільських, селищних рад та об'єднаних громад України (<https://assogu.org.ua/>);
- Асоціація об'єднаних територіальних громад України (<https://hromady.org/>);
- Всеукраїнська асоціація громад (<https://communities.org.ua/>);
- Асоціація «Енергоефективні міста України» (<https://enefcities.org.ua/>).

Ці асоціації виконують різні проекти, співпрацюють з донорами, мають експертний потенціал. Тому тим громадам, які тільки починають свій шлях до успішних проектів доцільно звернути увагу на заходи і проекти цих структур, знайомитись з матеріалами проектів, приймати участь у заходах. І таким чином розвивати кваліфікацію своїх працівників та знаходити партнерів для власних проектів.

У ході дискусій про те яким чином має проходити відбудова України, дуже часто піднімають питання, а що треба відбудовувати. Чи ті старі хрущовки, якщо мова йде про старі зруйновані будинки, чи старі школи, лікарні і т.п. Більшість учасників таких обговорень націлені на те, щоб Україна після війни могла б забезпечити своїм громадянам нову якість життя, як в контексті нового рівня розвитку інноваційної економіки, так і в контексті соціальних стандартів життя, особливо у сфері медицини та якісної освіти і науки.

У цих процесах інноваційного відродження та розвитку України місцеві громади мають знайти свою нішу. Великим містам та агломераціям простіше знаходити ресурси та партнерів для великих інноваційних проектів. Ми прагнемо показати шлях до успіху меншим громадам завдяки консолідації зусиль місцевого активу та використання ефективних інструментів пошуку партнерів. Без сумніву тут громади мають виконати ряд домашніх завдань із ідентифікації основних проблем, оцінки наявних можливостей, налагодження внутрішніх комунікацій і т.п. Але результатом можуть стати успішні інноваційні проекти, які покращать на місцевому рівні стан освіти, медицини, енергозабезпечення і енергоспоживання, безпеки мешканців, транспортного забезпечення, а також сприятимуть розвитку елементів інноваційної економіки на місцевому рівні.

В рамках даної ініціативи ми провели опитування представників місцевих громад та науково-аналітичних центрів щодо досвіду вирішення проблем через залучення грантових коштів з міжнародних програм. Тільки третина опитуваних мали досвід участі та реалізації міжнародних проектів:

Який у Вас досвід участі у європейських дослідницьких та інноваційних програмах?
72 відповіді



Рис.1 Досвід участі у програмах ЄС.

Учасники висловили найбільше зацікавлення щодо участі у транскордонних програмах, програмах донорів, які працюють в Україні та у програмі Горизонт Європа.

Просимо тут зазначити програми ЄС, які Вас цікавлять

72 відповіді

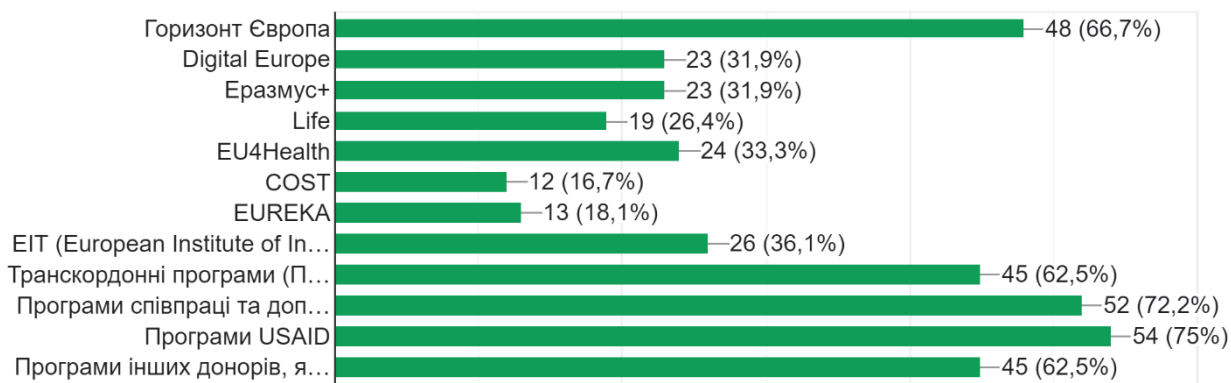


Рис.2 Зацікавленість у програмах ЄС.

Найбільшою трудностю для учасників є знаходження релевантних зарубіжних партнерів для підготовки міжнародних проєктів. Серед інших труднощів – нерозуміння деталей умов конкурсів, недостатність інформації українською мовою, брак часу та кадрів для підготовки заявок.

Загалом учасники виявили велике зацікавлення до втілення на місцях інноваційних проєктів.

Просимо вказати можливі ролі вашої організації та Вас особисто у підготовці та реалізації інноваційних проєктів

72 відповіді

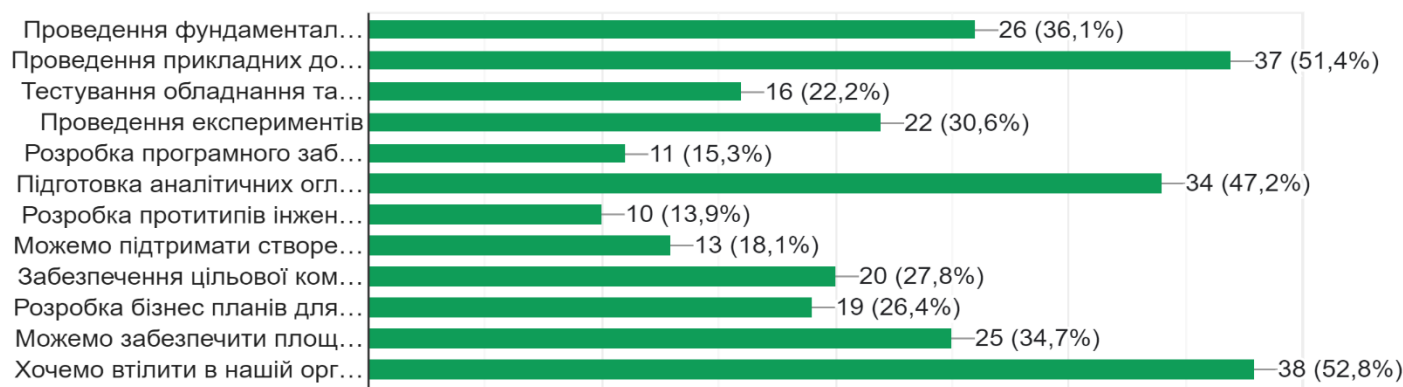


Рис.3 Види діяльності у проєктах для місцевих територій.

2. ОГЛЯД ПРОПОЗИЦІЙ ІНІЦІАТИВНИХ ГРУП, АНАЛІТИЧНИХ ЦЕНТРІВ, АСОЦІАЦІЙ ТА ДЕРЖАВНИХ СТРУКТУР

Воєнна агресія росії показала потенціал громадянського суспільства України, яке долучилось до захисту країни, і зараз багато організацій є активними у процесах обговорення майбутнього України. Отримання допомоги від зарубіжних партнерів також в значній мірі залежить від результатів внутрішніх реформ в Україні. Проведення результативних реформ є також ключовою умовою ЄС щодо отримання членства України в ЄС.

Уряд України пропонує скоординувати діяльність різних структур щодо формування одної дорожньої карти змін та підготувати єдиний План реформ до 2027 року³. У цей план планується закласти важливі цілі: розвиток державних інституцій, розвиток конкурентної економіки та зміцнення взаємодії між державою, бізнес-середовищем і громадянським суспільством. Для успішної підготовки такого реалістичного плану доцільно ввести зміни у діяльність Національної рада з відновлення України від наслідків війни, основним завданням якої є розробка проєкту Плану заходів з післявоєнного відновлення та розвитку України. Одна із найбільш важливих змін – це системне залучення організацій громадянського суспільства, експертного середовища, представників наукових та аналітичних центрів.

Представники громадянського суспільства України наголошують на тому що при розробці планів проведення реформ та залучення міжнародної технічної допомоги повинні уряд України повинен активно взаємодіяти із організаціями громадянського суспільства та експертним середовищем. На жаль, досить часто урядові структури діють формально у цьому контексті, намагаючись швидко видати результати.

Наведемо декілька прикладів громадянської та експертної активності різних спільнот.

1. Аналітичний звіт «Доступ громадськості до прийняття рішень щодо відновлення України в частині збереження довкілля і протидії зміні клімату»⁴, який у 2023 році підготовлено ресурсно-аналітичним центром «Суспільство і довкілля» на замовлення Фонду ім. Гайнріха Бюлля. У звіті наголошується, що «Наразі відсутній єдиний майданчик для інформування та залучення громадськості у «широкому» процесі планування відновлення, який би охоплював як національний, так і міжнародні процеси планування та сприяв координації відбудови та пов'язаних зі вступом до ЄС реформ». Пропозиції колег цілком доречні не тільки для вирішення проблем довкілля, але й для широкого кола проблем відновлення України.
2. Проєкти розвитку від Українського кластерного альянсу⁵. Український кластерний альянс (УКА) – це мультигалузєва загальнонаціональна спілка підприємств, бізнес-об'єднань, кластерів та кластерних організацій України, що прагнуть до підвищення своєї конкурентоспроможності шляхом впровадження засад кластерної кооперації, індустріальних, цифрових та зелених інновацій автоматизації та ефективної взаємодії з державою. УКА є провідним і найбільшим формальним об'єднанням кластерного руху

³ <https://www.kmu.gov.ua/news/uriad-rozpochav-robotu-nad-iedynym-planom-reform-do-2027-roku-premier-ministr?v=651bf3971f89b&fbclid=IwAR1RDib5bx5QKVXCMFJ6ccO0xTS4AFvLX8YS7IjMCQDYj91vNTh2BbcOtTg>

⁴ <https://www.rac.org.ua/priorytety/viyina-ta-zelena-vidbudova-ukrayiny/dostup-gromadskosti-do-prynyattya-rishen-schodo-vidnovlennya-ukrayiny-v-chastyni-zberezhennya-dovkillya-i-protydiy-zmini-klimatu>

⁵ <https://www.clusters.org.ua/abstracts-projects/>

економічних кластерів України – нині до Альянсу входять 48 кластерів та асоціацій кластерного типу.

3. Аналітичний звіт «Енергоефективність у “зеленому” відновленні: найкращі практики та можливості для України»⁶, який у 2023 році підготовлено аналітичним центром DiXi Group. Звіт презентує ключові рекомендації з енергоефективності у “зеленому” відновленні.
4. Методичні рекомендації щодо розроблення програми комплексного відновлення території громад⁷. Ці рекомендації підготовлено БФ “Право на захист” в межах проекту «Зменшення вразливості до ризиків катастроф в Україні (Фаза II)». Методичні рекомендації пропонують алгоритм із 10 кроків щодо розроблення програми комплексного відновлення громади (її частини) та роз’яснення їхньої реалізації. Рекомендації містять найактуальнішу інформацію, нормативні акти, ресурси, взірці документів, якими можуть скористатися громади для ефективного управління під час складення програм комплексного відновлення території територіальної громади. тв
5. Активні дискусії із обговорення різних державних політик економічного, правового та безпекового характеру, які проводить на національному і регіональних рівнях Агенція відновлення та розвитку (<https://ard-ukraine.org.ua/>). Ця громадська структура намагається залучити до співпраці ширше коло активних спільнот в Україні.

Разом з тим громадському сектору потрібні інституційні мережеві структури, через які можна адвокатувати проведення необхідних реформ від імені організацій громадянського суспільства. В якості таких структур пропонуються дві проєвропейські платформи громадянського суспільства, до яких можуть приєднуватись громадські організації:

- Українська національна платформа Форуму громадянського суспільства Східного партнерства (<http://eap-csf.org.ua/>) – це мережа з понад 140 громадських організацій України, що відстоює українські інтереси в рамках Східного партнерства. Платформа є частиною Форуму громадянського суспільства Східного партнерства (ФГС СхП <https://eap-csf.eu/>). Платформа відстоює інтереси України на міжнародному рівні, а також зараз сконцентрована на більш ефективному використанні інструментів Східного Партнерства для досягнення Україною статусу члена ЄС.
- Платформи громадянського суспільства Україна – ЄС (ПГС), що створена у відповідності до ст. 469-470 Угоди про асоціацію між Україною та ЄС. ПГС є органом, який складається з представників громадянського суспільства України з однієї сторони і членів Європейського економічного і соціального комітету (ЄЕСК) - з іншої. Платформа є одним із чотирьох органів Асоціації поряд із Радою асоціації, Комітетом асоціації та Парламентським комітетом асоціації. І якщо перші представляють уряд та парламент, то ПГС створена з метою забезпечення належної ролі громадськості у процесі виконання Угоди про асоціацію. Двічі на рік відбуваються спільні засідання ПГС на які виносяться важливі питання та приймаються відповідні Декларації⁸, які потім скеровуються структурами Європейської Комісії та урядовим і парламентським структурам України

⁶ <https://dixigroup.org/analytic/analitychnyj-zvit-energoefektyvnist-u-zelenomu-vidnovlenni-najkrashhi-praktyky-ta-mozhlyvosti-dlya-ukrayiny/>

⁷ <https://r2p.org.ua/page/programa-kompleksnogo-vidnovlennya-terytoriyi-gromad-metodychni-rekomendaciyi>

⁸ <https://eu-ua-csp.org.ua/csp-docs/>

3. ПІДГОТОВКА ПРОЄКТНИХ ЗАЯВОК НА КОНКУРСИ ПРОГРАМ ЄС

3.1. Коротко про проєкти та проєктний менеджмент.

Проєкт - це набір конкретних дій, які проводяться протягом відведеного часу, що має привести до досягнення заздалегідь визначених результатів або продуктів, спрямованих на вирішення конкретної суспільної проблеми.

Грантові проєкти класифікують за багатьма ознаками, наприклад за тривалістю – довгострокові та короткострокові; за масштабністю – малі, середні та великі; за сферами діяльності – технічні, економічні, соціальні, культурні, освітні і т.д.

Зазвичай виділяють такі типи грантових проєктів⁹:

- **Тверді (їх ще називають інфраструктурні)** – це проєкти, де основна частина бюджету спрямована на будівництво доріг, будівель і споруд, капітальні ремонти, закупівля дороговартісного обладнання і т.д.
- **М'які** - зазвичай, це проєкти соціальної дії, де в основі є проведення низки заходів (напр. конференції, семінари, тренінги, воркшопи, форуми, фестивалі для громадськості).
- **Бізнес-проєкти** - гранти на розвиток інноваційного та соціально-відповідального бізнесу та стартапів.
- **Індивідуальні** - персональні гранти, стипендії, гранти мобільності (зазвичай такі гранти надаються професіоналам у певній сфері для досліджень, вивчення кращих практик, підвищення кваліфікації, розширення мережі контактів і т.д.).

Загальна логіка формування й опису проєкту¹⁰:

1. Що? – предмет проєкту, який зазвичай відображається у його назві.
2. Де? – контекст, середовище, місце реалізації проєкту.
3. Чому? – причини, проблеми, можливості, актуальність, унікальність.
4. Для кого? – хто і яку користь отримає в ході проєкту, які зацікавлені сторони.
5. Для чого? – цілі і завдання, очікувані продукти і результати, інновації.
6. В який спосіб? – загальний механізм реалізації, детальні заходи, план дій.
7. Коли? – ключові етапи і загальна хронологія проєкту, календарний графік.
8. Хто і з ким? – команда і партнери проєкту.
9. Чим? – матеріальні й нематеріальні ресурси.
10. За чий рахунок? – грантові кошти, власний внесок.
11. Як виміряти результат? – індикатори, джерела перевірки, процедури моніторингу та оцінювання.
12. Ризики – прогноз і способи управління ризиками.
13. Як інформувати – комунікаційна стратегія, промоція, інформаційний супровід, охоплення цільових аудиторій, популяризація результатів і внеску донора.
14. Що далі? – впливи та перспективи після реалізації, фінансова та інституційна сталість (життєздатність проєкту).

⁹ Нагірська Катерина «Грант-менеджмент: просто про складне», 2022 рік.

¹⁰ Фандрейзинг, або залучення ресурсів для ідей і проєктів: короткий практичний посібник для планування фінансової діяльності громадських організацій (ГО СТЕП, Запоріжжя, 2021): <https://www.stepngo.in.ua/fundraising-for-ngos/>

Характерні ознаки проекту, що відрізняють його від інших видів діяльності:

- **Орієнтованість на ціль.** Проект служить досягненню поставленої мети. Тобто, він є не лише сукупністю реалізованих заходів, наприклад, проведеної кількості семінарів. Надзвичайно важливо, щоб ці заходи допомагали досягти конкретної мети, яку ми перед собою поставили. Такою метою може бути, наприклад, вдосконалення надання адміністративних послуг мешканцям територіальної громади. В такому випадку семінари виступатимуть засобами досягнення цієї мети.
- **Визначена тривалість.** Проект становить певну замкнену в часі цілісність. Він має визначену дату початку, визначений період тривалості, а отже, й визначену дату закінчення. Заплановану мету ми повинні досягти впродовж відведеного на це часу, тому реалізація проекту вимагає значної організаційної майстерності. У проектах з надання міжнародної технічної допомоги дуже суворо підходять до питання дотримання строків. Якщо встановлено, що дата завершення проекту - це, наприклад, 1 липня, то це означає, що після цієї дати ми не можемо витратити з бюджету проекту жодної гривні. Якщо ж, незважаючи на це, ми витратимо гроші після цього терміну, то їх нам ніхто не компенсує, й ми муситимемо покрити витрати з бюджету власної організації (або територіальної громади).
- **Неповторність.** Проект є чимось винятковим, що це не рутинна робота, яка вже неодноразово виконувалась. Наприклад, не буде проектом щоденна робота державних службовців щодо вирішення питань, з якими звертаються громадяни. Це робота, яка повторюється, і яка належить до типових завдань органу публічної влади. Натомість проект - це комплекс заходів, які в даній конфігурації ще не мали місця, хоча, можливо, багато з них й виконувалися окремо. Саме такий комплекс дій (конфігурація) повинен бути неповторюваним, а не окремі дії самі по собі. Напевно, ви вже проводили якісь семінари для працівників органів виконавчої влади, але тепер плануєте створити цілий навчальний цикл і цей цикл семінарів має визначену мету. Це винятковий комплекс заходів, бо до цього часу такого циклу ще не проводилось.
- **Високий ступінь складності, що викликає необхідність координування його заходів.** Проект складається із багатьох тісно пов'язаних між собою заходів. Такі заходи проводяться у певній, не випадковій послідовності, їх необхідно провести згідно із запланованим розкладом, у визначений час. Як правило, у процесі реалізації проекту бере участь значна кількість осіб, а також зовнішні установи, підприємства або організації, що ще більше ускладнює процес управління проектом.
- **Необхідність залучення визначених фінансових засобів, а також певних людських, матеріальних та інших ресурсів.** Кожен проект має свій власний виділений бюджет, колектив виконавців, делегованих для реалізації проекту, а також відповідні матеріальні ресурси. Не можна виконувати проект без попереднього визначення і забезпечення цих засобів.

При підготовці проектів важливо вірно ідентифікувати проблеми, які доцільно вирішувати в першу чергу на місцевому рівні, хоча також треба думати про перспективу і враховувати досвід інших територій та організацій. У процесі такої підготовчої діяльності слід:

- дізнатися більше про потреби та думки людей, отримати детальну інформацію безпосередньо від тих, для кого і разом з ким ви плануєте працювати;
- отримати підтверджене підґрунтя, статистичну й аналітичну базу для розробки громадських проектів, планування діяльності організації;
- переконатися, що ваша ініціатива є справді важливою, відповідає запиту громади;

- отримати громадську підтримку для вашої ініціативи, запросити людей до участі в майбутніх заходах і навіть зібрати базу контактів осіб, охочих до співпраці.

Особливості залучення грантів для місцевого розвитку:

1. Наявність донора та програми допомоги чи конкурсу: міжнародні; національні; приватні організації; програми міністерств.
2. Хто може бути заявником відповідно до правил конкурсу: органи державної влади; органи публічного права; некомерційні організації; індивідуальні громадяни.
3. Критерії оцінки заявок та очікування донорів.
4. Прозорість та репутація грантоотримувача, наявність попереднього досвіду та рекомендацій.
5. Вплив проекту на місцевий розвиток та його сталість. Опис довгострокових результатів.

Забезпечення діяльності проєктної команди у місцевих громадах:

1. Створення проєктної команди у громаді – мінімум 2, а краще 4 особи (1- написання; 2 – формування партнерства; 3 – координація дій; 4 – виконання проєктів).
2. Проєктна команда має свій бюджет на розвиток
3. Проєктна команда має цілі та мотивацію для проєктної роботи та розвитку партнерства.
4. Залучати менторів та експертів для розвитку проєктної команди.

3.2. Європейські програми, які доступні для місцевих громад

3.2.1. Транскордонні та транснаціональні програми: *Interreg NEXT programmes 2021-2027*

Українські організації мають доступ до трьох транскордонних програм та однієї транснаціональної програми. Кожна програма має власні пріоритети та графіки конкурсів., а також власні переліки територіальних одиниць України і країн потенційних партнерів. Спільною особливістю є необхідність мати власний вклад у розмірі 10% від суми проєкту. Зазвичай такий власний вклад розподіляється пропорційно бюджету кожного партнера. Орган місцевого самоврядування може входити у такі проєкти разом із партнерськими громадськими організаціями та покривати власний внесок цих організацій.

Транскордонні програми, які відкриті для України:

- Poland-Ukraine Programme - <http://www.pbu2020.eu>
- Hungary-Slovakia-Romania-Ukraine Programme - <http://www.huskroua-cbc.net>
- Romania-Ukraine Programme - <https://ro-ua.net>

Транснаціональною є програма Чорного моря (Black Sea Programme) - <http://blacksea-cbc.net/>

3.2.2. Програма «Горизонт Європа» («Horizon Europe»)

Програма «Горизонт Європа»¹¹ є дев'ятою європейською рамковою програмою досліджень та інновацій, яка буде діяти на період (2021-2027), є одним із ключових інструментів ЄС Союзу для прискореного інноваційного сталого розвитку Європи. Очікується щодо дослідження та інновації посилять європейську базу знань завдяки передовим розробкам,

¹¹ https://ec.europa.eu/info/horizon-europe_en

проривним інноваціям, які допоможуть відновити промислове лідерство Європи та забезпечити нову якість та безпеку життя громадян.

Програма «Горизонт Європа» направлена на вирішення глобальних викликів та покращення якості повсякденного життя за рахунок:

- фінансування науки та технологій ЄС, збільшення інвестицій у висококваліфікованих людей та передові дослідження;
- розвитку конкурентоспроможної промисловості ЄС, зокрема за рахунок підтримки інновацій, що створюють нові ринки;
- підтримці мобільності та обміну дослідників по всій Європі для сприяння співпраці, розширенню взаємодії між різними секторами, а також забезпечення гендерного балансу.

Основні складові частини програми «Горизонт Європа»:

- Стовп «Відмінна наука», що спрямований на підвищення глобальної наукової конкурентоспроможності ЄС. Фінансова підтримка науково-дослідних проектів (через Європейську дослідницьку раду), стипендій для досвідчених дослідників, навчальних закладів, обміну дослідників та стимулювання молодих людей до дослідницької кар'єри (через дії Марі Склодовської-Кюрі) та інвестування в дослідницькі інфраструктури світового класу;
- Стовп «Глобальні виклики та європейська промислова конкурентоспроможність» підтримує дослідження, що стосуються суспільних викликів, та зміцнює технологічний та промисловий потенціал за допомогою кластерів. Визначено місії ЄС з амбіційними цілями. Підтримка дослідницької та інноваційної політики в країнах ЄС здійснюється також а рамках діяльності Спільного науково-дослідного центру (Joint Research Centre)¹². У третьому розділі ми детальніше розглянемо тематичні особливості конкурсів цієї частини програми Горизонт Європа;
- Стовп спрямований на створення інноваційної Європи - лідера в галузі інновацій, які створюють нові ринки (через Європейську інноваційну раду), розвиток загального європейського інноваційного ландшафту та європейських інноваційних екосистем (через Європейський інститут інновацій та технологій, який сприяє інтеграції трикутника знань: освіти, досліджень та інновацій);
- Розширення участі та збільшення Європейського дослідницького простору (ЄДП) та підтримка держав-членів ЄС у їхніх зусиллях максимально використовувати національні дослідження та інноваційний потенціал для сприяння ЄДП де дослідники, наукові знання та технології вільно циркулюють.

Програма «Горизонт Європа» включає дослідні та інноваційні місії для підвищення ефективності фінансування за рахунок досягнення чітко визначених цілей та підтримує європейський партнерство з країнами ЄС, приватним сектором, фондами та іншими зацікавленими сторонами для спільного вирішення глобальних проблем і промислової модернізації за допомогою узгоджених досліджень та інновацій.

3.2.3. Програма «Цифрова Європа» (Digital Europe)

Програма «Цифрова Європа» направлено на цифрову трансформацію європейського суспільства і економіки для розвитку стратегічного цифрового потенціалу ЄС.

¹² https://ec.europa.eu/info/departments/joint-research-centre_en

Основні напрямки програми «Цифрова Європа»: суперкомп'ютери, штучний інтелект(AI), високопродуктивні обчислювання (HPC), кібербезпека, цифрові технології для промисловості (включаючи малі та середні підприємства) та організацій державного сектору, розвиток передових цифрових навичок.

Програма «Цифрова Європа» має особливу роль щодо модернізації інфраструктури цифрових послуг публічних адміністрацій, що зменшують адміністративне навантаження на приватний сектор і на громадян, роблячи їх взаємодію з державними органами швидшими, зручнішими та менш витратними. Необхідно забезпечити сумісність європейських публічних послуг для усіх рівнів управління: загальноєвропейського, національного, регіонального та місцевого. Окрім усунення бар'єрів на шляху функціонування єдиного цифрового ринку, програма «Цифрова Європа» сприяє уникненню транскордонних електронних бар'єрів та розгортанню «Платформи транскордонної екосистеми», яка включає європейські інфраструктури цифрових послуг. Створювана Європейська мережа цифрових інноваційних центрів має стати скоординованою групою, що діятиме на неприбутковій основі.

Центральну роль у програмі «Цифрова Європа» відіграють Європейські цифрові інноваційні центри (EDIH¹³), які допомагають компаніям та організаціям державного сектору здійснювати впровадження цифрових технологій.

Фінансування надається цифровим інноваційним центрам, які вже підтримуються (або будуть підтримуватися) державами-членами ЄС (або регіонами) для збільшення впливу державного фінансування. Спільне інвестування з державами-членами та регіонами в рамках програми «Цифрова Європа» сприяє побудові європейської мережі цифрових інноваційних центрів, що охоплюють усі регіони Європи. В кінці 2023 року очікується проведення національного етапу відбору українських організацій, які можуть претендувати на створення EDIH в Україні. Фінансування EDIH здійснюється на паритетній основі: 50% надає програма «Цифрова Європа» а 50% забезпечує сама держава член ЄС. EDIH може також бути створений консорціумом юридичних осіб¹⁴.

3.2.4. Програма «Креативна Європа»

«Креативна Європа»(Creative Europe)¹⁵ – це програма Європейського Союзу, яка підтримує культурний, креативний та аудіовізуальний сектори.

У 2021-2027 роках ця програма продовжуватиме просувати європейську співпрацю в області культурного і мовного різноманіття та спадщини шляхом підвищення конкурентоспроможності культурного і творчого секторів через посилення фінансової спроможності культурних та творчих МСП, мікро- та середніх організацій, сприяння інноваціям і творчості, зосереджуючись на розвитку нових бізнес-моделей та моделей управління у сфері політики ЄС та підтримки використання інноваційних технологій для економічному виміру культурного сектору та збільшення його внеску у створення робочих місць та економічне зростання

Програма «Креативна Європа» спрямована на фінансування проєктів та ініціатив, які націлені на зміцнення культурного різноманіття, а також відповідають потребам та викликам

¹³ <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/activities/edihs>

¹⁴ <https://european-digital-innovation-hubs.ec.europa.eu/home>

¹⁵ <https://ec.europa.eu/culture/creative-europe>

сектору культурних та креативних індустрій (ККІ). Крім того, нова програма буде сприяти та підтримувати відновлення цих індустрій, використання цифрових технологій, екологічність, гнучкість, адаптивність, а також інклюзивність. Бюджет нової програми був збільшений на 50% в порівнянні з програмою 2014-2020 років.

Програма «Креативна Європа» складається із трьох підпрограм:

- [«Культура»](#), охоплює всі сектори культурних та креативних індустрій (за винятком аудіовізуального сектору та кіно);
- [«Медіа»](#), підтримує кіно та аудіовізуальний сектор;
- [«Міжсекторальна співпраця»](#), сприяє співпраці між різними культурними та креативними секторами, а також охоплює напрямок новинних ЗМІ.

Загальний бюджет «Креативної Європи» (2021-2027) складає 2,44 млрд євро, які будуть розподілені наступним чином:

- «Культура» - 33%
- «Медіа» - 58%
- «Міжсекторальна співпраця» - 9%

Ряд конкурсів програми «Креативна Європа» передбачають розробку та використання нових цифрових технологій. Конкурси 2021 року уже оголошено і детальніше про ці конкурси, умови участі та процедури підготовки проєктних заявк можна дізнатись на сторінці Національного бюро програми в Україні¹⁶.

3.2.5. Програма «EU4Health»

Програма «EU4Health»¹⁷ 2021-2027 - це відповідь ЄС на COVID-19, що спричинив значний вплив на медичний і медичний персонал, пацієнтів і системи охорони здоров'я в Європі. Області дії програми «EU4Health»: підвищення готовності ЄС до серйозних транскордонних загроз здоров'ю шляхом створення запасів медикаментів на випадок криз, резерву медичного персоналу та експертів, які можуть бути мобілізовані для реагування на кризи в ЄС, посилення нагляду за основними загрозами здоров'ю, зміцнення системи охорони здоров'я що протидіє епідеміям, стимулювання профілактики захворювань і зміцнення здоров'я у старіючого населення, цифрова трансформація систем охорони здоров'я, тощо.

Програма охоплює чотири напрями: профілактику захворювань, готовність до криз, системи охорони здоров'я й цифрові технології, приділяючи особливу увагу онкологічним захворюванням.

Участь у програмі можуть взяти: наукові, академічні та навчальні заклади, освітні інститути, науково-дослідні інститути, лікарні, експертні мережі, приватні організації, органи влади та організації громадянського суспільства, асоціації медичних працівників, профспілки, пацієнтські організації (асоціації, фонди, неприбуткові та подібні організації), закупівельні організації, центральні закупівельні органи, приватні організації, національні та регіональні органи охорони здоров'я, експертні мережі та створені мережі у сфері громадського здоров'я.

Детальнішу інформацію про цю програму можна отримати на сторінці центру громадського здоров'я МОЗ України¹⁸.

¹⁶ <https://creativeeurope.in.ua/>

¹⁷ https://ec.europa.eu/health/funding/eu4health_en

¹⁸ <https://www.phc.org.ua/news/opis-programi-eu4health>

3.2.6. Програма LIFE

Програма LIFE¹⁹ – це фінансовий інструмент ЄС, спрямований виключно на захист довкілля та кліматичні дії.

Напрями програми:

- «Природа та біорізноманіття» фінансує проекти зі збереження природи, зокрема у сферах збереження біорізноманіття, середовищ існування та видів.
- «Циркулярна економіка та якість життя» спрямована на сприяння переходу до стійкої, циркулярної, вільної від токсичних речовин, енергоефективної та кліматично стійкої економіки, а також на захист, відновлення та покращення якості навколишнього середовища шляхом прямого втручання або шляхом підтримки інтеграції цих цілей в інші політики.
- «Пом'якшення наслідків зміни клімату та адаптація» сприятиме переходу до стійкої, енергоефективної, заснованої на відновлюваних джерелах енергії, кліматично нейтральної та стійкої економіки, тим самим сприяючи сталому розвитку
- «Перехід до чистої енергії» спрямована на сприяння переходу до енергоефективної, заснованої на відновлюваних джерелах енергії, кліматично нейтральної та стійкої економіки шляхом координації фінансування та заходів підтримки (інші гранти на дії) по всій Європі.

3.3. Рекомендації з підготовки проєктних пропозицій на конкурси програм ЄС.

Підготовка проєктної заявки передбачає наступні типові етапи:

1) Ознайомлення з умовами конкурсу та формування проєктних ідей. Транскордонні та транснаціональні програми публікують умови конкурсів на своїх сторінках. А загальноєвропейські програми публікують інформацію про відкриті та очікувані конкурси на порталі фінансування і тендерів²⁰. Проєктна ідея має відповідати умовам конкурсу. Конкурс за визначеним пріоритетом має досить детальний опис проблематики та очікуваних результатів робіт. Тому для такого конкурсу доцільно запропонувати ті підходи, які дадуть найбільший ефект для вирішення поставлених проблем і принесуть очікувані результати. Для конкурсів з відкритою тематикою зазвичай необхідно пропонувати ідеї, які дадуть проривні інноваційні результати на рівні формування нових ринкових ніш (сегментів ринку) або в результаті призведуть до позитивних змін за сферами впливу програм.

2) Підготовка концепту проєктної заявки (до 2-х сторінок). Дуже часто такий концепт називають проєктною фішкою. Як мінімум, необхідно вказати робочу назву проєкту, його цілі, анований опис основної діяльності у новому проєкті та які партнери потрібні для реалізації проєкту. У концепті проєктної заявки не потрібно вказувати повний список партнерів, але слід вказати типи потрібних партнерів (бізнес, науковий інститут, університет, орган влади і т.д.). У концепті бажано також вказати уже тих партнерів з якими уже досягнути попередньої згоди про підготовку проєктної заявки.

3) Підготовка драфт версії проєктної заявки. Необхідно визначитись із складом основних партнерів та змістом робочих пакетів (етапів) проєктної заявки. Партнери повинні узгодити між собою розподіл задач у робочих пакетах та визначити хто буде виконувати роль лідерів робочих пакетів. Підготувати драфт версію бюджету майбутнього проєкту на основі оцінки трудозатрат кожного партнера та відповідної вартості робочого часу. Підготувати текст проєктної заявки та розпочати її деталізоване обговорення. За потреби звертаються до фахових

¹⁹ https://cinea.ec.europa.eu/programmes/life_en

²⁰ <https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/opportunities/portal/screen/home>

консультантів. З метою посилення окремих аспектів проєктної заявки консорціум може прийняти рішення про залучення додаткових партнерів.

4) Підготовка повної версії проєктної заявки та подання до дедлайну через систему прийому заявок, яка визначена у даному конкурсі. У програмах ЄС проєктну заявку від імені консорціуму подає координатор (лідер) проєкту, який вводить у систему РІС-коди всіх партнерів, а також має право на завантаження описових файлів, які готуються відповідно до визначених апікаційних форм. Партнери консорціуму отримують від системи подання заявок email із повідомленням, що вони включені у проєктну заявку. І вже тоді партнери можуть внести певні зміни у адміністративну частину проєктної заявки, а саме контактні дані організації та основних виконавців.

Розглянемо основні сценарії підготовки проєктної заявки:

1) Ви ініціатор створення консорціуму.

Ви підготували опис базового концепту проєктної заявки, визначились з колом потенційних партнерів і тепер розглядаєте питання як краще організувати процес написання і подання проєктної заявки. У цьому випадку одне з найбільш важливих завдань – це визначитись хто буде координатором проєкту, а також залучити групу експертів, які будуть готувати фінальний текст проєктної заявки. Українська організація за формальними правилами ряду програм може бути координатором, але потрібно відповідати ряду фактичних вимог до координатора, а саме: показати наявність фінансової стабільності та досвід управління міжнародними проєктами. Досить поширеним варіантом є запрошення на роль координатора однієї з відомих зарубіжних консалтигових структур, які також можуть допомогти у покращенні фінальної версії проєктної заявки.

2) Вас запросили у групу ініціаторів.

Цей варіант може бути частиною першого варіанту, коли таку групу ініціаторів (core partners) формує українська організація як лідер консорціуму. Якщо ж українську організацію запросили до співпраці партнери з інших країн, то зазвичай пропонується роль бути лідером одного із робочих пакетів, або запрошують для виконання визначеної важливої роботи в межах загального плану проєкту. Якщо ж умови конкурсу передбачають залучення організацій з відповідної території (сусіди ЄС чи країни Східного партнерства і т.п.), то суттєво зростає імовірність залучення організації з України. Таке запрошення зарубіжні організації надсилають тим кого добре знають, або організаціям, які мають високий рівень репутації на міжнародному рівні. У такому випадку, для української організації важливо домовитись із партнерами про деталі задач, за які треба нести відповідальність, як ці задачі будуть оцінені у бюджеті проєкту, а також які звітні матеріали потрібно буде готувати.

3) Вас запросили приєднатись до консорціуму на етапі підготовки детального опису проєктної заявки.

Більшість конкурсів програм ЄС передбачають різні види діяльності, для яких потрібні організації з відповідними компетенціями. На етапі детального опису проєктної заявки досить часто виявляється що доцільно передбачати задачі, які потребують специфічних компетенцій, або для збільшення шансів на успіх потрібно розширити географію партнерів членів консорціуму. В такому випадку, група експертів, яка готує проєктну заявку, намагається знайти релевантного партнера, використовуючи дані із опублікованих профілів та інші інструменти пошуку партнерів. Дуже часто звертаються із запитом до системи національних контактних пунктів, які поширюють

інформацію по своїй мережі контактів у конкретній країні, а також можуть надати певні рекомендації та підтвердити кваліфікації потенційного партнера.

4) Ви пробуєте приєднатись до одного з консорціумів.

Підготовка проєктної заявки є внутрішньою справою групи партнерів і тому така інформацію дуже рідко оприлюднюється на публічних інформаційних ресурсах. Однак, якщо українська організація має намір знайти сильні європейські організації, які можливо мають намір готувати проєктні заявки на конкурси програми ЄС то потрібно провести активний пошук інформації щодо попередніх проєктів за даною чи схожою тематикою, а також проглянути відповідні публікації. Тоді доцільно скласти список потенційних партнерів і розпочати комунікаційну кампанію з метою отримання відповіді на питання «чи не готує зарубіжна організація проєктну заявку на конкурс конкретної програми ЄС». Не варто таку комунікацію розпочинати відразу з пропозиції «візьміть нас у партнери у консорціум на такий-то конкурс». Потрібно спочатку висловити зацікавлення діяльністю потенційного партнера і далі вибудовувати комунікацію крок за кроком. Це варіант дій достатньо трудомісткий, а також дуже часто зарубіжні організації не відповідають на подібні запити. Однак з такого варіанту можна розпочинати свій шлях до європейських проєктів.