



**ЧЕРНІГІВСЬКИЙ ЦЕНТР ПЕРЕПІДГОТОВКИ ТА ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ
ПРАЦІВНИКІВ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ, ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО
САМОВРЯДУВАННЯ, ДЕРЖАВНИХ ПІДПРИЄМСТВ, УСТАНОВ І ОРГАНІЗАЦІЙ**

**ДЕРЖАВНА ЦІЛЬОВА ПРОГРАМА ПІДГОТОВКИ, ПЕРЕПІДГОТОВКИ ТА ПІДВИЩЕННЯ
КВАЛІФІКАЦІЇ ФАХІВЦІВ У СФЕРІ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ТА ЄВРОАТЛАНТИЧНОЇ
ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ НА 2008-2011 РОКИ**

**(координатор пілотних проектів в рамках програми –
Головне управління державної служби України)**

ОСВІТНІЙ ПАКЕТ

для тематичного короткотермінового семінару

**«Регіональний розвиток: розробка та
управління проектами (в рамках політики
Східного партнерства)»**

Чернігів – 2009

«Регіональний розвиток: розробка та управління проектами (в рамках політики Східного партнерства)»: Освітній пакет для тематичного короткотермінового семінару. / Черніг. центр перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів держ. влади, органів місц. самоврядування, держ. п-в, установ і орг.; О.Котляр, С. Тимченко.– Чернігів: ЦППК, 2009. – 40 с.

Рекомендовано до видання навчально-методичною радою Чернігівського Центру перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій, протокол № 3 від 18 вересня 2009 р.

© Чернігівський центр перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій, 2009

ЗМІСТ

МЕТА, ЗАВДАННЯ.....	4
РОЗКЛАД СЕМІНАРУ.....	5
Тема 1. ВСТУП ДО ПРОЕКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ. ЗАГАЛЬНІ ПРИНЦИПИ КОНКУРСІВ ПРОЕКТІВ. ПАРТНЕРСЬКІ ПРОЕКТИ	6
Тема 2. СХІДНЕ ПАРТНЕРСТВО ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ ЯК РЕСУРС ДЛЯ МІСЦЕВОГО РОЗВИТКУ.....	11
Тема 3. ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ. ЖИТТЄВИЙ ЦИКЛ ПРОЕКТУ. ДОКУМЕНТАЦІЯ ДО ПРОЕКТУ.....	27
Тема 4. ПРАКТИКУМ З РОЗРОБКИ ПРОЕКТНОЇ ПРОПОЗИЦІЇ.....	30
ПИТАННЯ ТА ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ	33
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ ТА ІНТЕРНЕТ-РЕСУРСІВ.....	34
ДОДАТКИ.....	36

МЕТА, ЗАВДАННЯ

Цільова група: державні службовці та посадові особи місцевого самоврядування III – IV категорії посад

Мета курсу: Підвищити компетентність представників місцевого самоврядування щодо розробки проектів з місцевого розвитку та подальшої участі у програмах Східного партнерства та Європейської політики сусідства.

Завдання: надати слухачам:

1. знання:

- основних програм фінансування проектів місцевого розвитку та можливості Європейської політики сусідства та Східного партнерства;
- базових принципів розробки проектів регіонального розвитку.

2. уміння та навички:

- розуміти цілі та пріоритети Східного партнерства та співвідносити їх з проблемами розвитку власного регіону;
- оформлювати ідеї щодо регіонального розвитку у вигляді проекту;
- розробляючи проект ставити цілі та завдання, виконання яких можливо виміряти, а також розробляти відповідні індикатори для оцінювання успіху проекту;
- планувати діяльність в межах проекту, зокрема виконання певних завдань у партнерстві;
- планувати моніторинг та оцінку проекту (базові навички).

3. цінності та відношення:

- усвідомлення власної ролі та ролі регіону в загальному Європейському просторі – ставлення «Європа – це ми»;
- усвідомлення європейського виміру проектів місцевого розвитку;
- критичного мислення щодо аналізу пріоритетів Європейської політики сусідства, відкритість до застосування нових підходів та пошуку нових ідей;
- поваги до європейських цінностей;
- готовність до співпраці.

РОЗКЛАД СЕМІНАРУ

- 10.00 – 10.10** **Відкриття семінару. Представлення програми семінару.**
- 10.10 – 10.40** **Вступ до проектної діяльності. Загальні принципи конкурсів проектів. Партнерські проекти.**
Обговорення досвіду учасників щодо розробки проектів та участі у будь-яких конкурсах.
- 10.40 – 11.40** **Східне партнерство Європейського союзу як ресурс для місцевого розвитку.**
Міні-лекція з мультимедійною презентацією.
Ділова гра “Пріоритети східного партнерства або де зариті гроші?”
- 11.40 – 11.50** *Перерва на каву*
- 11.50 – 12.50** **Основні поняття проектного менеджменту. Життєвий цикл проекту. Документація до проекту.**
Міні-лекція з мультимедійною презентацією.
Інтерактивна техніка.
- 12.50 – 14.00** **Практикум з розробки проектної пропозиції.**
Застосування моделі SMART для розробки завдань.
- 14.00 – 15.00** *Обідня перерва*
- 15.00 – 16.45** **Продовження практикуму з розробки проектної пропозиції.**
Міні-лекція з мультимедійною презентацією.
Робота в малих групах.
- 16.45 – 17.00** **Підбиття підсумків семінару.**

Тема 1.
ВСТУП ДО ПРОЕКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ. ЗАГАЛЬНІ
ПРИНЦИПИ КОНКУРСІВ ПРОЕКТІВ. ПАРТНЕРСЬКІ ПРОЕКТИ

Загальним завданням цієї теми є організація обговорення досвіду учасників щодо розробки проектів та їхньої участі у будь-яких конкурсах проектів та програм.

Крок 1. Учасників запитують про їх власний досвід через відкрите питання адресоване до всієї групи «хто з Вас колись писав, розробляв проект, або брав участь у розробці проекту та написанні заявки на отримання фінансування». Тим, хто зголосився як такі, що мають досвід задаються уточнюючі питання про тему та специфіку проекту/ів: Про що був проект? Що було метою? Чи успішною була участь у конкурсі? Якщо ні, що завадило отримати фінансування? Якщо реалізовували проект, то на що б вони звернули увагу, говорячи про процес реалізації? Які були винесені уроки?

Залежно від кількості тих, хто буде ділитися досвідом визначається кількість питань та час для кожної людини. Загальна тривалість цієї дискусії не більше 20 хвилин. Її результатом має стати активне залучення до процесу обговорення всієї групи.

Крок 2. На планшетному листі малюється матриця досвіду групи у проектній діяльності:

	Добре розуміють процес написання заявки		
Жодного досвіду розробки проекту	4	1	Написано кілька успішних проектів (отримане фінансування)
	3	2	
	Не розуміють процесу написання заявки взагалі		

Учасники кольоровими наклейками (можуть бути «пост-іт» або «цінники») з написаними на них власними іменами позначають своє місце на матриці:

Сегмент 1 – ті, хто Добре розуміють процес написання заявки та є успішними у написанні проектів і отриманні фінансування.

Сегмент 2 – ті, хто мають успішний досвід написання проектів, але не розуміють до кінця процесу розробки проекту.

Сегмент 3 – ті, хто не розуміють процесу написання заявки, та не мають взагалі досвіду розробки проектів.

Сегмент 4 – ті, хто не мають власного досвіду, але впевненні, що знають і розуміють, як складається проектна заявка.

Відповідно, місце перетину «лінії розуміння» (вертикальна) та «лінії досвіду» (горизонтальна) є умовно нейтральною, а учасники мають розташувати свої позначки ближче або далі до ліній, відповідно до того, як вони оцінюють свою компетентність.

Що треба знати шукачам про донорів та гранти

Шукач (applicant) - це приватна особа, група осіб, неприбуткова організація або орган місцевого самоврядування, що шукає кошти для своєї діяльності шляхом звертання до донорської організації - подає пропозицію на фінансування проекту.

Грант (grant) - це певна сума грошей (послуги або технічне забезпечення), які надаються шукачеві фондом для виконання конкретної роботи. На відміну від позики, такі кошти не потрібно повертати, але вони надаються одноразово.

Типи грантів:

➤ *Гранти для загальної підтримки.* Такі гранти надаються для підтримання діяльності, проведення загальної роботи та реалізації намірів організації, що зазначається у пропозиції та матеріалах, поданих аплікатором. Хоча гранти такого типу є необхідними, фундації, як правило, не дуже схильні їх надавати, на відміну від програмних або капітальних грантів.

➤ *Гранти на програми чи проекти.* Надаються організації для реалізації конкретної програми чи проекту.

➤ *Капітальні гранти* - гранти для «капітальних» цілей, таких як ремонт чи купівля будівель, купівля необхідного обладнання тощо.

➤ Через програмні гранти фундація може надавати *стартові гроші чи початкову підтримку* (seed money or support), тобто це підтримка нових, експериментальних чи інноваційних проектів, надання коштів на період, необхідний, щоб достатньо самоствердитися для подальшого залучення коштів від уряду та громадськості. Такі проекти часом називають пілотні програми чи демонстраційні проекти (pilot programs or demonstration projects), оскільки вони є моделлю для «копіювання» в більшому масштабі у тому випадку, якщо будуть належно оцінені.

➤ Іншим видом підтримки є *часткові гранти* (matching grants). У цьому випадку грантодавець надає частину грошей, які необхідні для реалізації проекту, за умови, що є інше джерело фінансування, яке надає решту коштів.

Донор чи спонсор - це приватна особа чи організація, яка розглядає пропозиції та надає кошти шукачам для реалізації певного проекту.

У ролі донорів можуть виступати державні установи різних країн, міжнародні організації, приватні благодійні фонди, комерційні структури, громадські некомерційні організації, а також приватні особи.

➤ *Державні донори* - державні установи, які фінансуються урядом певної країни з державного бюджету (наприклад, Агентство з міжнародного розвитку

США - US AID, Швецьке агентство з міжнародного розвитку – SIDA тощо). Їхні програми підтримки переважно спрямовані на громадян своєї країни або тих країн, яким надається допомога згідно до міжурядових угод, коло потенційних шукачів у таких фондах дуже обмежене, а вимоги щодо оформлення пропозицій та звітів найбільш суворі.

➤ *Напівприватні донори* - громадські організації, які отримують кошти від державних донорів і розподіляють їх серед організацій - аплікантів (IREX - International Research and Exchange Board, Фонд Євразія тощо).

➤ *Приватні донори* - це фонди, приватні некомерційні організації, які отримують кошти від приватних осіб, корпорацій, комерційних фірм, тощо, або ж приватні особи. Переважно вимоги таких фондів до пропозицій менш жорсткі, а звітність спрощена в порівнянні з державними донорами.

➤ *Незалежні фонди* - організуються приватною особою чи групою осіб шляхом вкладення капіталу, а гранти надаються за рахунок дивідендів. Такі фонди переважно мають чіткий перелік пріоритетних напрямків та стандартні критерії відбору. Розгляд пропозицій та рішення про фінансування здійснює рада фонду.

➤ *Асоційовані фонди* - фінансуються компанією (комерційною організацією), з якою вони асоційовані (Xerox Foundation, Apple). Як правило, такі фонди надають гранти у сфері, яка співпадає з інтересами корпорації.

➤ *Фонди прямої дії* (operating foundations) - фонди, які використовують свої ресурси для проведення власних досліджень чи безпосереднього надання послуг. Ці фонди створюються спеціально для підтримки певних проектів.

➤ *Місцеві фонди* (community foundations) - створюються мешканцями певного району, міста, села для місцевих потреб. Орієнтовані виключно на підтримку місцевих організацій.

Перед звертанням до фонду потрібно зібрати якнайбільше інформації про різні сторони його діяльності, що допоможе у подальшій роботі. Створюючи коло потенційних донорів для фінансування вашого проекту, варто ознайомитися з **критеріями**, за якими доцільно проводити відбір. Якщо хоча б один з наведених критеріїв організації та проекту не співпадають з інтересами фонду, то навряд чи звертання по допомогу буде успішним.

Географія. Цей критерій означає, що переважна більшість донорів обмежують свою діяльність певним регіоном, країною, тощо. Перед тим, як надсилати пропозицію, потрібно визначити, чи відповідає місцезнаходження Вашої організації та місце реалізації проекту сфері діяльності фонду. Також при поданні пропозиції варто поцікавитися розташуванням центрального представництва та наявністю місцевих представництв фонду.

Тип підтримки. Фонди часто обмежують перелік робіт, які погоджуються фінансувати. Тому потрібно визначити тип чи типи робіт, які передбачені Вашим проектом. Це може бути: дослідження (збір та аналіз інформації, проведення експериментів, знаходження закономірностей, прогнозування процесів), результати якого подаються у вигляді наукових звітів; створення реального продукту (розробка чи впровадження технологічної лінії, видання

книги, журналу, відкриття школи, тощо); організація громадських акцій (мітингів, маршів, акцій протесту, тощо); підготовка та проведення форумів (семінару, конференції, зборів, концертів, тощо). Часто фонди не передбачають фінансування відряджень, виплати заробітної платні, капітальне будівництво, тощо.

Тематика. Донорські організації фінансують проекти обмеженої тематики. Тому перед тим як звертатися до фонду, варто уточнити, чи співпадає напрям Вашого проекту з інтересами фонду. Основні теми: наука, техніка та розвиток технологій, мистецтво, культура, релігія, освіта, охорона навколишнього середовища, розвиток демократії та ринкових відносин, захист прав людини та боротьба за мир, тощо.

Тип шукача гранту. Часто у фондах існує обмеження щодо статусу шукача гранту. Фонд може підтримувати лише приватних чи юридичних осіб, громадські організації, органи місцевого самоврядування, науковий чи освітній заклад, студентів та молодих науковців, тощо.

Види донорської допомоги. Донорські організації можуть надавати допомогу в різних формах, які можуть бути суворо регламентовані статутними документами фонду. Основні види допомоги можуть бути такими: пряме фінансування - надання готівкових чи безготівкових коштів на конкретну ціль, передбачену проектом (заробітну платню, купівлю чи оренду техніки, транспортні витрати, оплата відряджень, тощо); технічна допомога (надання техніки, апаратури, обладнання в оренду чи постійне користування); інформаційна та консультативна підтримка (надання літератури, підключення до інформаційних мереж, надання безпосередніх консультацій); організаційна підтримка (допомога в організації семінарів, концертів, виставок, поїздок, стажування); оплата навчання, стажування, відряджень; видавнича діяльність; гуманітарна допомога.

Оцінка попередньої діяльності фонду. Окрім названих вище обмежень, які існують у фондах, варто поцікавитися, кому та які гранти надавав фонд протягом останнього часу. Фонди переважно є консервативними, тому якщо проект не співпадає з традиційними напрямками діяльності фонду, то шанси на успіх зменшуються. Крім того, варто поцікавитися середніми розмірами грантів, які надає фонд, щоб не просити занадто великої суми. Крім цього, деяким фондам не вигідно надавати гранти менші певної суми, оскільки бюрократичні витрати на розгляд пропозиції себе не окуповують. Одні фонди підтримують вже відомі їм організації, інші практикують надавати підтримку лише одноразово, деякі надають стартові гранти, деякі надають перевагу підтримці «у складчину», тобто за умови фінансування даного проекту ще кимсь іншим, тощо.

Особливості роботи фонду. Переважна більшість фондів має певний графік засідань, на яких розглядаються проекти, тому перед тим, як надсилати проект, варто узгодити терміни, щоб Ваш проект отримали вчасно і він був прийнятий до розгляду. Також деякі фонди приймають до розгляду проекти в усталеній аплікаційній формі, проводять консультації щодо особливостей написання проекту, тощо. Крім цього важливим аспектом є мова, якою повинен

бути написаний проект, хоча переважна більшість зарубіжних організацій зараз запрошують до розгляду проектів вітчизняних експертів.

Таблиця, що відображає логічну схему проекту

Характеристика основних компонентів проекту	Об'єктивні показники та критерії оцінки проекту.	Зовнішні умови *
Постановка проблеми. Включає обґрунтування сенсу проблеми, пояснення її актуальності та необхідності.	Джерела інформації які можуть підтвердити нагальну необхідність вирішення проблеми: статистичні дані, результати досліджень.	---
Мета проекту. Складається із визначення цілі проекту, формулювання мети відповідно до поставленої проблеми.	Критерії оцінки та способи перевірки темпів і якості просування до мети, внесок у розв'язання проблеми.	---
Завдання та очікувані результати проекту. Формулювання завдань проекту на шляху досягнення мети, прогнозування результатів, очікуваних у процесі виконання завдань, визначення загального кінцевого результату проекту.	Критерії та показники, які підтверджують виконання поставлених завдань та характеризують отримані результати.	Події, умови та рішення, які є поза межами впливу проекту, але сприяють виконанню завдань та сприяють просуванню до запланованої цілі.
Стратегія досягнення мети. Визначення методів, необхідних для досягнення мети, та засобів виконання завдань. Перелік конкретних запланованих заходів.	Обґрунтування обраних методів, підтвердження їх доцільності.	Застосування обраних методів може гарантувати досягнення очікуваних результатів.
Ресурси. Визначення необхідних ресурсів для реалізації проекту - коштів, обладнання, послуг, кадрів тощо. Визначення джерел постачання ресурсів - спонсори, власні кошти, державне фінансування тощо.	Обґрунтування ефективності та необхідності визначених обсягів ресурсів та їх джерел, підстави визначення рівня заробітної плати, вартості обладнання, матеріалів, послуг тощо.	Виділення необхідних ресурсів гарантує проведення запланованих заходів на високому рівні та їх успішність.

• Зовнішні умови - це об'єктивні критерії, які не залежать від волі шукачів та донорів, і знаходяться поза межами їх впливу.

Тема 2.

СХІДНЕ ПАРТНЕРСТВО ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ ЯК РЕСУРС ДЛЯ МІСЦЕВОГО РОЗВИТКУ

Крок 1. В учасників запитуються про те, що вони вже знають про Східне партнерство (далі СП). На планшетному листі виписуються основні ідеї, характеристики. – 10 хвилин.

На окремому листі складається список пріоритетів Східного партнерства. Якщо їх не згадали у попередній фазі дискусії, то треба запитати окремо про пріоритетні напрямки. Після того, як написано певний перелік на планшетному листі, показати слайд з пріоритетами східного партнерства до офіційної документації, корегується список на планшеті.

Далі учасникам пропонується підійти до планшету та відмітити 3 таких, що є найбільш цікавими для них, або найближчими до проблем їхньої місцевості.

З усього списку обирається 4 пріоритети, що набрали найбільше «голосів».

(Якщо дискусія з обговоренням Східного партнерства є занадто пасивною, то можна додати мозковий штурм усіх ключових гравців СП: учасникам треба кожному написати у себе тих, хто залучений до СП, а потім у парах або у трійках на маленьких папірцях виписати ключових гравців та вивісити ці папірці на планшеті. Це дозволить активізувати більш пасивних учасників, та повернути їхню увагу, на важливу роль у СП місцевої влади та органів самоврядування).

Тривалість дискусії, що передує наступній вправі – 25 - 30 хвилин.

Крок 2: Оголошуються правила проведення наступної вправи.

Ділова гра «Пріоритети східного партнерства або де зариті гроші?»

Учасники діляться на 4-6 груп. Кожна група отримує по одному з заготованих планшетних аркушів (на аркушах попередньо намальовані великі скрині) із завданням опрацювати один з 4 попередньо визначених пріоритетів (див. вище). Завданням для кожної групи є написати вигоди та досягнення по кожному з пріоритетів. Іншими словами, відповісти на питання «Що саме має бути зробленим?» , «Які вигоди для суспільства несе цей напрям діяльності?» «Якщо дивитися з майбутнього, що змінилося, якими є досягнення в межах цього пріоритетного напрямку?».

Приклади пріоритетів, які можуть розроблятися:

- спрощення візового режиму та поступовий рух до його лібералізації;
- укладення поглиблених зон вільної торгівлі;
- підтримка процесу адаптації законодавства та зміцнення інституційної здатності країн-партнерів;
- сприяння регіональному розвитку на основі політики регіонального вимірювання ЄС;
- створення інтегрованої системи управління кордонами;
- співпраця у сфері енергетичної безпеки. Групи – уряди країн ЄС; уряди країн-партнерів.

Тривалість вправи 15 хвилин (наголосити, що групам треба писати головні ідеї, тези і не витратити час на формулювання).

Крок 3. Групи презентують та вивішують свої напрацювання на дошці (стіні). Потім проводиться вже знайома процедура голосування наклейками - кожному учаснику дається 3-5 кольорових крапок (цінників), їх треба наклеїти біля тих вигод та досягнень, у яких вони бачать свою роль (те, що відбулося (погляд з майбутнього) за їхньої участі, у їхніх районах).

Де більше всього крапок – там «зариті гроші» ☺))

Аналіз має проводитися за схемою: Враження? Чи вдалося групі опрацювати пріоритет? – Що було найпростішим / найскладнішим? – Чи можна сказати, що визначені досягнення є цілями для діяльності у зазначеній галузі? – Чи зрозуміло, місцевий вимір пріоритетів СП? – Як це можна застосувати на практиці?

Головним висновком з вправи має стати теза про те, що потенційно успішні проекти лежать на перетині того, що зазначено як завдання у кожному з пріоритетів та, що треба змінити в цій галузі у власному регіоні.

У травні 2009 р. Європейська політика сусідства має трансформуватися на політику Східного партнерства. Її положення викладені у нижченаведеному Повідомленні Європейської комісії до Європейського парламенту та Європейської ради.

Східне партнерство

1. Контекст, що змінюється

Європейський Союз суттєво зацікавлений у стабільності, ефективнішому управлінні та економічному розвитку на його східних кордонах. У той же час партнери ЄС у Східній Європі та на Південному Кавказі прагнуть посилити з ним свої відносини. Політика Європейського Союзу у відношенні цих країн має бути активною та недвозначною: ЄС надасть значну підтримку своїм партнерам у їхніх зусиллях наблизитися до ЄС, а також забезпечить усю належну допомогу реформам, передбаченим через спеціальний східний вимір у рамках Європейської політики сусідства (ЄПС)¹.

За останні 15 років різючі зміни відбулися на схід від кордону ЄС. Після укладення угод про партнерство та співпрацю між Європейським Союзом і східними партнерами² ЄС став географічно ближчим завдяки кільком послідовним розширенням, тоді як реформи, підтримані ЄПС, посилили їхню політичну та економічну близькість. Зростає відповідальність ЄС перед своїми партнерами щодо надання їм допомоги у вирішенні політично-економічних викликів, які стоять перед ними, та щодо підтримки їхнього бажання мати тісніші зв'язки. Настав час зробити наступний крок у відносинах з цими партнерами без шкоди для прагнень окремих країн щодо їхніх відносин з ЄС.

¹ http://ec.europa.eu/world/enp/indez_en.htm

² У цьому Повідомленні вираз „східні партнери” або термін „партнери” означають охоплені ЄПС країни Східної Європи та Південного Кавказу: Азербайджан, Білорусь, Вірменія, Грузія, Молдова та Україна.

Європейська Рада на своєму засіданні 19-20 червня 2008 року звернулася до Європейської Комісії з проханням підготувати пропозицію щодо Східного партнерства, наголошуючи на потребі диференційованого підходу, що поважатиме характер ЄПС як єдиної та узгодженої політичної основи. На своєму позачерговому засіданні 1 вересня 2008 року Європейська Рада закликала Європейську Комісію прискорити цю роботу у відповідь на потребу дати більш чіткий сигнал щодо намірів ЄС після конфлікту у Грузії та його широкого резонансу.

2. Більш амбітне партнерство

У цьому Повідомленні містяться пропозиції щодо Східного партнерства, яке має дати тривалий політичний сигнал щодо солідарності ЄС зі своїми східними партнерами і щодо додаткової та відчутної підтримки їхніх демократичних і ринково орієнтованих реформ, а також посилення їхньої державності та територіальної цілісності. Реалізація Східного партнерства здійснюватиметься паралельно зі стратегічним партнерством з Росією.

ЄПС довела свою ефективність у розбудові тісніших відносин між ЄС і його сусідами. Східне партнерство має піти ще далі та запропонувати якомога більше відповідно до політичних і економічних реалій та стану реформ у країнах-партнерах і забезпечити видимі переваги для громадян кожної країни. Такий підхід має стати керівним принципом нової ініціативи. Суттєвим компонентом Східного партнерства буде зобов'язання з боку ЄС більш інтенсивно підтримувати окремі реформи країн-партнерів.

Важливо, щоб це партнерство здійснювалося за повної політичної участі держав-членів ЄС. Велике значення також відіграватимуть активні парламентські контакти та обміни.

Східне партнерство спиратиметься на взаємні зобов'язання щодо верховенства права, належного управління, дотримання прав людини, поваги до прав меншин і їхнього захисту, а також на принципи ринкової економіки та стабільного розвитку. Рівень амбіцій відносин ЄС зі східними партнерами залежатиме від ступеню відображення цих цінностей у національній практиці та політиці.

Для досягнення цих цілей необхідно працювати за двостороннім і багатостороннім напрямками:

- Двосторонній напрямок буде розроблено для забезпечення тісніших відносин між ЄС і кожною країною-партнером з метою сприяння стабільності та процвітання у їхніх спільних інтересах. Він включатиме піднесення довірливих відносин на рівень угод про асоціацію; перспективу переговорів щодо створення глибоких і комплексних зон вільної торгівлі з кожною країною та більшу підтримку дотримання відповідних вимог, що дасть можливість створити мережу ЗВТ, які у довгостроковій перспективі зможуть об'єднатися у Економічне співтовариство сусідства; поступову візову лібералізацію у безпечному середовищі; глибоку співпрацю для посилення енергетичної безпеки партнерів і ЄС; а також підтримку соціально-економічної політики, розробленої для зменшення розбіжностей у межах кожної країни-партнера та

між ними. Покращення спроможності кожного партнера до реалізації необхідних реформ вимагатиме нової Програми комплексного інституційного розвитку.

- Багатосторонній напрямок забезпечить нові рамки для вирішення спільних викликів. Для цього пропонується чотири політичні платформи: демократія, належне управління та стабільність; економічна інтеграція та зближення з політичними курсами ЄС; енергетична безпека; та контакти між громадянами. Багатосторонній напрямок також буде розвиватися через низку передових ініціатив, спрямованих на підтримку цілей Східного партнерства, які будуть фінансуватися з багатьох донорських джерел, міжнародними фінансовими організаціями та приватним сектором.

3. Глибше двостороннє залучення

Цілі, які ставлять перед собою країни-партнери щодо розвитку їхніх відносин з ЄС, не є ідентичними, але вони поділяють спільне бажання поглибити ці відносини. ЄС має бути відкритий до цього бажання та запропонувати вищий ступінь політичної асоціації та поступове зміцнення зв'язків у всіх сферах.

Спираючись на попередні пропозиції Європейської Комісії посилити ЄПС, Східне партнерство консолідує взаємодію між усіма шістьма країнами-партнерами, завжди будучи пристосованим до специфічної ситуації та амбіцій кожного партнера. Рівень участі Білорусі у Східному партнерстві залежатиме від загального розвитку відносин між ЄС і Білоруссю.

3.1. Нові договірні відносини

Угоди про асоціацію можуть відповісти на прагнення партнерів мати тісніші відносини. Переговори щодо цих договірних основ, які передбачатимуть сильніше залучення і замінитимуть угоди про партнерство та співпрацю, пройдуть з партнерами, які бажають і спроможні взяти на себе відповідні далекосяжні зобов'язання перед ЄС. Нові угоди створять потужний політичний зв'язок і сприятимуть подальшому зближенню через встановлення тісніше поєднання із законодавством і стандартами ЄС. Вони також повинні посилити співпрацю у рамках Спільної зовнішньої політики та політики безпеки і Європейської політики безпеки та оборони.

Зміст угод буде різним і диференційованим відповідно до цілей та можливостей країн-партнерів. Впровадженню угод про асоціацію сприятимуть документи, які прийдуть на заміну нинішнім Планам дій ЄПС і міститимуть, де доречно, відповідні віхи та орієнтири та підтримуватимуть національні плани реформ.

Передумовами для початку переговорів і подальшого поглиблення відносин стануть достатній рівень прогресу у відношенні демократії, верховенства права та прав людини і особливо свідчення відповідності виборчого законодавства та практики міжнародним стандартам, а також повна співпраця з Радою Європи, ОБСЄ/БДПЛ та органам ООН з питань прав людини.

Для сприяння країнам-партнерам у дотриманні цих умов і надання їм допомоги у виконанні зобов'язань у рамках угод про асоціацію з кожною країною-партнером буде розроблено **Програму комплексного інституційного розвитку**, спрямовану на вдосконалення адміністративної спроможності у всіх відповідних галузях співпраці. Така Програма фінансуватиметься через Інструмент європейського сусідства та партнерства³.

3.2. Поступова інтеграція в економіку ЄС

Відкриті ринки та економічна інтеграція є суттєво важливими для розвитку країн-партнерів та їхньої впевненості у зростаючому партнерстві з ЄС. Тому угоди про асоціацію передбачатимуть взаємний доступ до ринків, що створить нові можливості для обох сторін і стане опорою для політичної стабільності.

Угоди про асоціацію включатимуть ціль заснування **глибокої та комплексної зони вільної торгівлі (ГКЗВТ)** з кожною країною-партнером⁴. Такі ГКЗВТ будуть створені лише з тими країнами, які стали членами СОТ⁵. Вони поширюватимуться головним чином на усю торгівлю, включаючи енергетику, та будуть спрямовані на найвищий можливий рівень лібералізації⁶ (з асиметрією, що відповідатиме швидкості лібералізації, притаманній економіці кожної країни-партнера). ГКЗВТ передбачатимуть юридичні зобов'язання щодо регуляторного наближення у сферах, що стосуються торгівлі, і таким чином сприятимуть модернізації економік країн-партнерів і закріплять перелік необхідних економічних реформ. Вони забезпечать справжні можливості для посиленого руху товарів (це може включати угоди про оцінку відповідності та прийнятності промислової продукції і визнання еквівалентності, досягнутої партнерами у відношенні санітарних і фітосанітарних стандартів для сільськогосподарських і харчових продуктів), капіталу та постачання послуг (серед іншого через положення про взаємне визнання правових та інституційних рамок у певних галузях, забезпечення кращих умов для створення підприємств, а також для тимчасової присутності фізичних осіб на території сторін для підприємницьких цілей), які можуть бути реалізовані у довгостроковій перспективі.

Деякі партнери можуть бути неготовими до переговорів чи взяття на себе зобов'язань, які передбачає така мета на момент укладення угод про асоціацію. Однак створення ГКЗВТ стане складовою ціллю угод про асоціацію включно із зобов'язанням розпочати переговори про сумісну з вимогами СОТ глибоку та комплексну зону вільної торгівлі як тільки країна-партнер досягне достатнього рівня у підготовці до переговорів, впровадження та стійкості до ефектів

³ Директива (ЄС) №1638/2006 Європейського парламенту та Ради від 24 жовтня 2006 р.

⁴ Комісія окреслила характер і переваги глибокої та комплексної угоди про вільну торгівлю у своїх повідомленнях щодо "посилення ЄПС" від 4 грудня 2006 року (СОМ(2006)726) та "сильної ЄПС" від 5 грудня 2007 року (СОМ(2007) 774), а також в неофіційному документі "ЄПС – шлях до подальшої економічної інтеграції" (див.: http://ec.europa.eu/world/enp/pdf/nonpaper_economic-integration_en.pdf)

⁵ Сьогодні лише Азербайджан і Білорусь не завершили переговори про вступ до СОТ.

⁶ Це включає обмеження переліку сільськогосподарської продукції, виключеної з повної лібералізації (для порівняння див. "Сильна ЄПС", 5 грудня 2007 р., СОМ(2007)774.

далекосяжної лібералізації. Оцінити стан готовності кожної країни допоможуть звіти Європейської Комісії про впровадження ЄПС та відповідні техніко-економічні дослідження. Програма комплексного інституційного розвитку підтримуватиме країни-партнери у підготовці до переговорів і виконання зобов'язань у рамках ГКЗВТ.

Більш довгостроковою ціллю стане розвиток мережі двосторонніх договорів між партнерами, що може дозволити створити Економічне співтовариство сусідства. Ця тема більш детально висвітлена у Розділі 4.

Паралельно мають впроваджуватися галузеві заходи для сприяння партнерам у доступі до ринків. У сільськогосподарській галузі з країнами-партнерами будуть проведені переговори щодо угод про **географічні найменування**⁷, а також, де необхідно, може передбачатися **діалог з сільськогосподарських питань** для покращення взаєморозуміння між ЄС і країнами-партнерами щодо їхньої сільськогосподарської політики та спільної роботи у напрямку гармонізації. Захист **прав інтелектуальної власності** може бути посилено через розширення діалогу та ратифікацію угод між країнами-партнерами та Європейським патентним бюро. Для розвитку економічної діяльності у відповідних регуляторних рамках буде надаватися сприяння належному управлінню у податковій сфері.

3.3. Мобільність і безпека

Країни-партнери наголошують на тому, що мобільність є ключовим і безпомилковим показником взаємодії з ЄС, а тому сприяння мобільності у безпечному середовищі⁸ має стати пріоритетом для Східного партнерства. ЄС має сприяти мобільності громадян у співпраці з тими партнерами, які готові взяти на себе зобов'язання забезпечити належне виконання передбачених умов і безпеку мобільності.

ЄС має запропонувати партнерам пакти "**мобільності та безпеки**", які включатимуть як аспект мобільності, так і умови, необхідні для створення безпечного середовища. Ключові політичні галузі, на які поширюватимуться такі пакти, включатимуть боротьбу з нелегальною міграцією, піднесення систем притулку до рівня стандартів ЄС, створення інтегрованих структур управління кордонами, приведеними у відповідність до законодавства ЄС, а також посилення можливостей правоохоронних і судових органів у боротьбі проти корупції та організованої злочинності. Пакти сприятимуть мобільності громадян і зроблять внесок у посилення стабільності та безпеки на кордонах ЄС. Такі пакти будуть спеціально розроблені для кожної країни. Аспекти, що стосуватимуться **мобільності**, мають відображати положення нещодавнього Повідомлення Європейської Комісії щодо посилення глобального підходу до міграції та Європейського пакту щодо імміграції та притулку, прийнятого Європейською Радою у жовтні 2008 року. Головним інструментом має стати

⁷ Переговори з Україною та Грузією тривають; відповідну пропозицію було також зроблено Молдові. Угоди за наслідками цих переговорів будуть укладені у рамках глибоких і комплексних зон вільної торгівлі.

⁸ COM(2007) 774.

Партнерство з мобільності, визначене у рамках Глобального підходу до міграції, що нині перевіряється у кількох країнах, включаючи Молдову. Розробки у галузі візової політики стануть невід'ємною частиною цієї ширшої концепції.

Візова політика впроваджуватиметься поетапно у напрямку візової лібералізації згідно відповідних умов і разом із супровідними заходами, включаючи фінансову допомогу для країн-партнерів. На додаток до пропозицій, які були внесені раніше, у рамках пактів ЄС має:

- Як перший крок, розпочати переговори щодо **спрощення візового режиму** з партнерами без укладення відповідних угод. Угоди про спрощення візового режиму мають супроводжуватися угодами про реадмісію та, де необхідно, технічною допомогою у межах загальних бюджетів допомоги, щоб посприяти партнерам у дотриманні їхніх зобов'язань, передбачених такими угодами.

- Як другий крок, переглянути ці угоди, щоб запропонувати додаткові заходи зі спрощення візового режиму, наприклад скасування плати за візу для всіх громадян⁹.

- Розробити **узгоджений план для покращення консульського покриття країн ЄС** у регіоні, заохочуючи країни ЄС до ширшого використання представництва та фінансової підтримки створення спільних візових центрів на основі успішного досвіду в Кишиневі.

- Після ефективного впровадження угод про спрощення візового режиму та реадмісії розпочати діалоги щодо **безвізового режиму** з усіма партнерами, що підтримують співпрацю¹⁰. Такі діалоги дадуть можливість розробити дорожні карти, які будуть спрямовані на відміну візового режиму та спиратимуться на чотири блоки питань: безпека документів; боротьба з нелегальною міграцією, включаючи реадмісію; правопорядок; і зовнішні відносини, включаючи дотримання прав людини у відношенні мігрантів та інших вразливих груп.

- Європейська Комісія започаткує дослідження щодо визначення витрат і здобутків для ЄС і його партнерів у відношенні **трудової мобільності** та можливих заходів у трудовій сфері¹¹. Залежно від результатів дослідження ЄС може розпочати цільове відкриття ринків праці для громадян країн-партнерів, а також вжити заходів для спрощення сезонної міграції у рамках Партнерств мобільності.

- Щоб створити **безпечне середовище** для мобільності ЄС має допомогти своїм партнерам виконати свої політичні та законодавчі зобов'язання, які вони вже взяли на себе у рамках ЄПС у судовій та правоохоронній сферах. Це можна

⁹ Екстраполяція статистики за 2007 рік свідчить, що за умови незмінності кількості заяв, щорічна вартість скасування плати за візу для громадян усіх шести країн-партнерів складе приблизно 75 млн. євро для всіх країн ЄС, які належать до Шенгенської зони. Іншим країнам також буде запропоновано розглянути можливість скасування плати за візу.

¹⁰ На саміті Україна-ЄС у вересні 2008 року було прийнято рішення про започаткування діалогу про взаємний безвізовий режим у довгостроковій перспективі.

¹¹ Це дослідження спиратиметься на очікуване Повідомлення Європейської Комісії "Нові навички для нових робочих місць" і доповнюватиме його.

зробити через посилення технічної співпраці та фінансової допомоги, де слід значно розширити роль проектів у рамках твіннінгу та ТАІЕХ.

У цьому відношенні у рамках пактів ЄС має:

- Допомогти країнам-партнерам створити процедури **управління зовнішніми кордонами** у відповідності до найвищих стандартів;

- Допомогти країнам-партнерам у встановленні **ефективного режиму захисту даних**, який дозволить їм обмінюватися **оперативною інформацією** з Європолем і Євроюстом у контексті двосторонніх договорів;

- Надати країнам-партнерам спеціальний статус у відповідних **агентствах ЄС**, де це можливо;

- Підтримати країни-партнери у прийнятті та ефективному виконанні національних стратегій відповідно до стандартів ЄС для **рішучої боротьби проти організованої злочинності, торгівлі людьми та корупції у вищих ешелонах влади**, а також для попередження відмивання грошей та фінансування тероризму, які потребують ефективною боротьби на ранніх етапах.

3.4. Енергетична безпека

Східне партнерство буде спрямовано на посилення енергетичної безпеки ЄС і його партнерів у відношенні довгострокових поставок і транзиту енергоносіїв¹². На додаток до багатосторонніх ініціатив (див. розділ 4.3.) Європейська Комісія пропонує, у контексті Другого стратегічного огляду енергетики¹³, низку двосторонніх заходів.

- Включення положень про "**енергетичну взаємозалежність**" до угод про асоціацію у взаємозв'язку, серед іншого, з політикою ЄС у сфері торгівлі, конкуренції та енергетики, переговори щодо яких мають бути проведені з країнами-партнерами, беручи до уваги, де доречно, існуючі меморандуми про взаєморозуміння¹⁴;

- Швидке завершення переговорів про вступ України та Молдови до **Енергетичного співтовариства**. Де доречно, слід розглянути можливість надання статусу спостерігачів іншим країнам-партнерам;

- Укладення за необхідності **меморандумів про взаєморозуміння** у галузі енергетики з **Молдовою, Грузією та Вірменією** як додаткових гнучких інструментів, які повинні передбачати заходи, спрямовані на підтримку та моніторинг безпеки поставок і транзиту енергоносіїв, включаючи для ключової енергетичної інфраструктури. У випадку Вірменії меморандум також стосуватиметься закриття Медзаморської АЕС.

¹² Близькість основних трубопроводів транзиту вуглеводів до зон конфлікту продовжує викликати стурбованість. Нестабільність на Південному Кавказі може також погрожувати енергетичній безпеці самого регіону. Велика грузинська ГЕС знаходиться поблизу кордону з Абхазією. Грузія постачає електроенергію у Вірменію та Азербайджан. Газові поставки з Росії до Вірменії йдуть через Грузію. Основний газопровід, прокладений між Російською Федерацією та Балканами, проходить через придністровський регіон Молдови. Ці фактори мають вплив на довіру інвесторів, перспективи стабільного транзиту енергоносіїв через Кавказ і стратегію ЄС щодо знаходження нових поставників у Середній Азії.

¹³ План дій ЄС щодо енергетичної безпеки та солідарності – COM(2008) 744.

¹⁴ Меморандуми про взаєморозуміння, згадані у цьому Повідомленні, не є юридично обов'язковими інструментами.

- Посилена підтримка повної інтеграції енергетичного ринку **України** до енергетичного ринку ЄС, визнання важливості позитивної оцінки рівня ядерної безпеки на всіх функціонуючих атомних реакторах України. Пріоритетне значення має реконструкція газо- і нафтотранспортної системи України, включаючи через вдосконалення моніторингу потоків нафти і газу в Україну. Конференція із залучення коштів та інвестицій для надання Україні допомоги у реконструкції та розвитку її газотранспортної мережі буде проведена у 2009 році;

- Посилення політичної взаємодії з **Азербайджаном**, як єдиною країною у рамках Східного партнерства, яка експортує вуглеводні, на основі поступового зближення Азербайджану з енергетичним ринком ЄС та інтеграції інфраструктури;

- Завершення формулювання енергетичної декларації Європейської Комісії та **Білорусі** як основи для подальшого розвитку енергетичної співпраці. Така співпраця, серед іншого, могла би поширюватися на транзит вуглеводнів і реформи в енергетичній галузі;

- Заохочення усіх партнерів до участі у **Програмі "Європа розумної енергетики"**.

3.5. Підтримка соціально-економічного розвитку

Деякі партнери мають структурні проблеми, джерелом яких є гострі соціально-економічні розбіжності між їхніми регіонами та групами населення, які часто є розрізненими через історичні, культурні, етнічні та релігійні відмінності. Усі вони також прагнуть економічного зближення з ЄС. Для вирішення цих викликів країни Східного партнерства мають бути готовими спиратися на досвід і механізми соціально-економічної політики ЄС. Комісія пропонує:

- **Меморандум про взаєморозуміння з регіональної політики** з країнами-партнерами як основу для діалогу. Досвід і мережі ЄС можуть сприяти у розбудові адміністративної спроможності на національному та місцевому рівнях і підтримувати національні плани розвитку.

- Надавання додаткового фінансування (див. Розділ 5) і співпрацю з партнерами у відношенні пілотних **програм регіонального розвитку**, спрямованих на вирішення місцевих потреб щодо інфраструктури, людського капіталу та малих і середніх підприємств; така співпраця має спиратися на політику вирівнювання ЄС.

- Пряма співпраця між регіонами ЄС і країнами-партнерами, включаючи участь відповідних партнерів в існуючих **транснаціональних програмах у Південно-східній, Центральній та Північній Європі**.

- Поширення **транскордонної співпраці**, що фінансується за рахунок ІЄСП і впроваджується на зовнішніх кордонах ЄС, на кордони між партнерами.

4. Нові рамки багатосторонньої співпраці

Східне партнерство додає нову багатосторонню основу відносинам ЄС з його партнерами. Це підтримуватиме прогрес двосторонніх відносин країн-партнерів з ЄС, які й надалі керуватимуться принципом диференціації, розвиваючись відповідно до амбіцій та можливостей кожної країни. Такий підхід забезпечить форму для обміну інформацією та досвідом щодо кроків країн-партнерів у напрямку перехідного розвитку, реформ і модернізації¹⁵, а також дасть ЄС додатковий інструмент для супроводу цих процесів. Це сприятиме узгодженню спільних позицій та розвитку спільної діяльності. Багатосторонні рамки дадуть можливість розвивати зв'язки між самими країнами-партнерами, а також стануть природнім форумом для обговорення подальших розробок у межах Східного партнерства.

Особливо важливим є нормативно-правове зближення для прогресу партнерів у їхньому русі до ЄС. Запропоновані багатосторонні рамки стануть основною для систематичної організації спеціальних сесій за участю відповідних служб Європейської Комісії та, де доречно, експертів країн ЄС, присвячених представленню та поясненню законодавства і стандартів ЄС, а також їхньому порівнянню з національною політикою та законодавством. Таким чином Східне партнерство започаткує **структурований процес наближення законодавства**, що буде підтримуватися Програмою комплексного інституційного розвитку¹⁶.

Чорноморська синергія, а також інші регіональні та міжнародні ініціативи значною мірою доповнюють Східне партнерство. Цьому питанню присвячено робочий документ Комісії, що супроводжує це Повідомлення.

4.1. Операційна структура

Комісія пропонує організувати багатосторонню основу Східного партнерства на чотирьох рівнях:

- Зустрічі глав держав і урядів Східного партнерства кожні два роки;
- **Щорічні весняні зустрічі міністрів закордонних справ** країн ЄС і східних партнерів, включаючи, коли доречно, Білорусь, у співпраці з Радою із загальних питань і зовнішніх відносин. Міністри закордонних справ зможуть ознайомлюватися з досягнутим прогресом і встановлювати політичні орієнтири. В окремих галузях робота може розвиватися через галузеві міністерські конференції.

- На третьому рівні слід створити чотири тематичні платформи відповідно до основних напрямків співпраці (див. Розділ 4.2). Для кожної платформи слід прийняти комплекс реалістичних і періодично оновлюваних ключових цілей – з відповідною програмою заходів – і вивчати досягнутий прогрес. Зустрічі слід проводити щонайменше двічі на рік на рівні вищих посадовців у відповідних

¹⁵ Дивись неофіційний документ Європейської Комісії "ЄПС – тематичний вимір", весна 2007 р. (http://ec.europa.eu/world/enp/pdf/non-paper_thematic-dimension_en.pdf).

¹⁶ Представлення та обговорення законодавства і стандартів ЄС продовжуватиме здійснюватися у рамках двосторонніх тематичних підкомітетів.

сферах політики. Країни ЄС, які мають досвід перехідного періоду, можуть зробити особливий внесок у цей процес. Доповіді про функціонування зазначених платформ мають представлятися на щорічних зустрічах міністрів закордонних справ. Комісія розроблятиме порядок денний засідань платформ у тісній співпраці з Головуванням в ЄС і країнами-партнерами, а також головуватиме на цих засіданнях. Функціонування платформ може інколи підтримуватися через галузеві міністерські засідання.

- На четвертому рівні слід створити колегії для підтримки роботи платформ у конкретних сферах. Формат і учасники таких колегій мають визначатися відповідно до потреб.

Зі свого боку Європейська Комісія зверне увагу на свої внутрішні структури для забезпечення необхідної координації успішної реалізації Східного партнерства.

4.2. Тематичні платформи

Демократія, належне управління та стабільність

У той час як окремі етапи реформ відрізняються, країни-партнери стоять перед схожими викликами при розробці стабільних демократичних інститутів та ефективних державних структур для обслуговування їхніх громадян і у відповідності до зобов'язань у рамках їхнього членства у Раді Європи та ОБСЄ. Реформи, що тривають у країнах-партнерах, також вимагають більшого залучення громадянського суспільства для посилення нагляду за публічними послугами та посилення довіри громадськості до них. Багатостороння діяльність може таким чином включати огляд ситуації та обмін найкращими практиками між колегами з урядів країн-партнерів для вирішення таких питань, як виборчі стандарти, регулювання діяльності ЗМІ та боротьба з корупцією.

Східне партнерство має сприяти **стабільності** та багатосторонньому **розвитку довіри** для посилення суверенітету і територіальної цілісності партнерів, а також підтримувати політичний діалог у сферах спільного інтересу та поширюватися на конкретні питання Спільної зовнішньої політики та політики безпеки і Європейської політики безпеки та оборони (ЄПБО), включаючи участь країн-партнерів у місіях і операціях ЄПБО. Слід посилити механізми раннього попередження, особливо щодо зон конфліктів.

Економічна інтеграція та узгодження зі стратегіями ЄС

Країни-партнери зможуть отримати переваги від координації зусиль, спрямованих на економічну інтеграцію та узгодження їхньої регуляторної бази із законодавством ЄС. У більш довгостроковій перспективі ЄС заохочуватиме ці країни до створення **глибоких і комплексних зон вільної торгівлі (ГКЗВТ)** між собою або підписання регіональних угод про вільну торгівлю на основі двосторонніх зобов'язань у межах глибоких і комплексних зон вільної торгівлі з ЄС. Це дозволить значно збільшити обсяги міжрегіональної торгівлі та посилити економічну інтеграцію, а також доповнить зусилля, що докладають ці країни з метою інтеграції до економіки ЄС. Важливою складовою подальшої економічної інтеграції буде діагональна кумуляція походження товарів. Іншим важливим напрямком діяльності буде сприяння реформуванню митних органів

країн-партнерів з метою вдосконалення методів їхньої роботи у відповідності до міжнародних і європейських стандартів. Цей процес повинен узгоджуватися з їхнім статусом країн з перехідною економікою та супроводжуватися додатковими стратегіями. Як наступний крок, ЄС і його партнери можуть розпочати обговорення більш комплексного регіонального підходу у сфері торгівлі, шляхом створення **Економічного співтовариства сусідства**¹⁷, де доречно – за зразком Європейського економічного простору¹⁸. Це вимагатиме від економіки країн-партнерів готовності до повної підтримки конкурентного тиску єдиного ринку, а також до демонстрації не тільки бажання прийняти відповідні елементи *aquis communautaire*, але також і здатності до їхнього впровадження разом з необхідними стандартами та практиками. У подальшому реалізація цього наміру потребуватиме значно більші обсяги технічної допомоги та фінансування.

Буде заохочуватися залучення приватного сектору з метою покращення підприємницького середовища у країнах-партнерах. Також будуть здійснюватись заходи з метою підвищення рівня зайнятості, забезпечення достойної праці, покращення соціальної рівномірності та забезпечення рівних можливостей для позитивного впливу економічної інтеграції.

Багатостороннє співробітництво також має охоплювати політику з **охорони навколишнього середовища та глобального потепління** з метою вирішення таких питань, як багатосторонні конвенції, стратегічне планування, екологічне управління, дотримання законодавства, окремі теми з охорони навколишнього середовища, фінансування інвестицій в охорону довкілля у регіональному контексті, подолання наслідків глобального потепління та адаптація до нього, залучення партнерів у межах Східного партнерства до міжнародних дискусій стосовно майбутніх заходів з протидії кліматичним змінам та обміну досвідом з торгівлі квотами на викид шкідливих газів. Багатосторонні процеси в межах Східного партнерства також повинні сприяти **об'єднанню** транспортних і телекомунікаційних мереж партнерів – як між країнами-партнерами, так і з країнами ЄС, а також – гармонізації відповідних регуляторних засад. Сьогодні уже існує глибоке та диверсифіковане регіональне співробітництво у транспортній галузі¹⁹. У той же час Східне партнерство може сприяти проведенню додаткових технічних дискусій за окремими темами, такими як авіаційна безпека, судноплавство на внутрішніх водних шляхах і розвиток інфраструктурних проектів з урахуванням поточних обговорень, що відбуваються в цьому регіоні. Також слід сприяти розвитку сучасних мереж зв'язку та наукових досліджень.

Енергетична безпека

Енергетична безпека ЄС та його партнерів тісно пов'язана з платформою енергетичної безпеки Східного партнерства і має зосередитися на виконанні таких заходів, що становлять спільний інтерес:

¹⁷ Служби Комісії визначили обсяги необхідних завдань в неофіційному документі "ЄПС – шлях до подальшої економічної інтеграції", весна 2007" http://ec.europa.eu/world/enp/pdf/non-paper_economic-integration_en.pdf.

¹⁸ Ісландія, Ліхтенштейн, Норвегія та країни-члени ЄС.

¹⁹ Зокрема – програма TRASECA.

Східне партнерство має бути спрямованим на розробку і реалізацію **механізмів взаємної енергетичної підтримки та безпеки**, включаючи механізми раннього оповіщення та спільні заходи безпеки. Відповідні цілі передбачатимуть поглиблення контактів у сфері енергетичної безпеки та підвищення рівня готовності до енергетичної кризи. Для підтримки цієї діяльності буде створено групу з енергетичної безпеки, яка зможе розглядати питання формалізації взаємодії між партнерами на спеціально розробленій основі разом з EU NESCO (Мережа кореспондентів з енергетичної безпеки ЄС) і розвивати роботу, спираючись на існуючі домовленості з Групою газової координації та Групою з поставок нафти, а також, за можливості, враховуючи діяльність інших організацій і форумів, таких як, наприклад, Енергетичне співтовариство.

Східне партнерство також допомагатиме прискоренню **гармонізації стратегій і законодавства в енергетичній сфері** країн-партнерів з практиками та положеннями *aquis* ЄС, зокрема щодо електроенергії, газу, нафти, відновлюваних джерел енергії та енергоефективності. Посилена співпраця з ключовими установами у цій сфері (національні адміністрації, регуляторні органи, агенції) сприятиме цій діяльності.

Також докладатимуться зусилля для створення у середньостроковій перспективі вигідного усім сторонам **взаємозв'язаного та диверсифікованого енергетичного ринку** між ЄС і його партнерами. Для цього необхідно буде розробити План дій щодо енергетичної інфраструктури Східного партнерства, враховуючи положення Другого стратегічного огляду в галузі енергетики та Пріоритетного плану взаємопідключень ЄС²⁰. Також слід буде покращити стан газо- та нафтосховищ країн-партнерів, включаючи організацію спільного збереження енергоресурсів. У відношенні ключової інфраструктури, що стоїть перед лицем завищених некомерційних ризиків, все більшого значення набуватиме розвиток **державно-приватного партнерства**, що об'єднуватиме ЄС з країнами-партнерами у рамках Східного партнерства.

Безпека поставок енергоресурсів ЄС і його партнерів вимагає значної **диверсифікації поставок і транзитних маршрутів**. Це може бути зроблено шляхом ширшого залучення третіх країн, включаючи країни середньоазійського регіону. Таким чином Східне партнерство повинно сприяти нинішньому посиленню Бакинського процесу, як справжнього енергетичного партнерства, з повномасштабною участю країн середньоазійського регіону, як основних постачальників енергетичних ресурсів, серед іншого – через розвиток Південного коридору включаючи закаспійський регіон.

Контакти між громадянами

Слід визнати рушійною силою та показником змін і всіляко заохочувати взаємодію громадян країн-партнерів з громадянами ЄС, зокрема контакти між молоддю. ЄС визнає значення **співробітництва у галузі культури** та міжкультурного діалогу, як складової частини зовнішньої політики, і підкреслює важливість співпраці у галузі культури для вирішення питань,

²⁰ COM(2006) 846 final/2,23.2007.

пов'язаних з політичними процесами та викликами²¹. Така співпраця також може спиратися на цілу низку популярних програм Європейського Співтовариства та зовнішньої допомоги, зокрема у сфері **освіти** (включаючи вивчення мов), **молоді** та **наукових досліджень**. На додаток, слід сприяти підвищенню ролі **інформаційного суспільства та ЗМІ** у контексті підтримки розвитку контактів між людьми.

4.3. Провідні ініціативи

Цілі Східного партнерства також можуть просуватися через конкретні провідні ініціативи, що забезпечуватимуть публічність і увагу до багатостороннього співробітництва. Такі ініціативи мають бути спрямовані на мобілізацію підтримки з багатьох донорських джерел, фінансування від різних МФО та залучення інвестицій з приватного сектору. На думку Європейської Комісії цей перелік може включати *програму інтегрованого прикордонного управління; інструменти сприяння розвитку СМП; сприяння розвитку регіональних ринків електроенергії, енергоефективності та використання відновлюваних джерел енергії²²; розбудову енергетичного коридору Каспій-Чорне море-ЄС; а також попередження, готовність і реагування на природні та техногенні надзвичайні лиха.*

Потенційні напрямки для роботи тематичних платформ і груп та опис запропонованих провідних ініціатив міститься у пояснювальній записці для співробітників Комісії.

4.4. Участь

Окрім урядових представників та Європейської Комісії діяльність у межах Східного партнерства вимагатиме залучення за окремими напрямками, що охоплюються відповідними тематичними платформами, інших установ ЄС, міжнародних організацій (таких як ОБСЄ та Рада Європи), парламентів, представників ділових кіл, місцевих органів влади та широкого кола інших зацікавлених сторін.

Особливу увагу слід приділяти участі громадянського суспільства. Комісія пропонує надавати підтримку подальшому розвитку організацій громадянського суспільства (ОГС) та створити, з метою налагодження контактів між ОГС та сприяння їхньому діалогу з органами державної влади, **Форум громадянського суспільства Східного партнерства**.

В окремих випадках до роботи тематичної платформи, групи чи ініціативи можуть залучатися **треті країни** за умови згоди стосовно того, що спільний інтерес до тематики, географічна близькість або існуючі економічні зв'язки сприятимуть підвищенню ефективності такої діяльності.

Комісія вітатиме будь-які ініціативи Європейського Парламенту щодо використання розвинутої ним парламентської співпраці **"EuroNest"** як складової Східного партнерства. Окрім цього може бути створено

²¹ Висновки Голозування ЄС на Європейській Раді, червень 2008 р., параграф 78.

²² Робота у цьому напрямку вже велася у межах програми INOGATE.

Парламентську трійку у складі Європейського Парламенту та Парламентських асамблей ОБСЄ і РЄ.

Європейська Комісія вітає участь **Комітету регіонів і Європейського соціально-економічного комітету**, зокрема у роботі тематичних платформ за такими напрямками, як *демократія, належне управління та стабільність і контакти між громадянами*. Надалі Комісія запрошує Комітет регіонів створити Східноєвропейську та Південно-кавказьку місцеву та регіональну асамблею, а Європейський соціально-економічний комітет – долучитися до роботи Форуму громадянського суспільства.

5. Ресурси

Один з найбільш чітких сигналів стосовно конкретних зобов'язань перед партнерами, що може дати ЄС, це – наблизити рівні фінансування до рівня політичних амбіцій Партнерства. Для виконання завдань, визначених у цій пропозиції, необхідне суттєве збільшення обсягів фінансових ресурсів.

Ці кошти використовуватимуться для просування програми реформ Східного партнерства шляхом реалізації Програм комплексного інституційного розвитку, що забезпечуватимуть консультаційну підтримку, та проведення необхідних навчань (наприклад, із застосуванням механізмів Твіннінгу та ТАІЕХ) для органів державної влади, а також надання обладнання та спеціалізованої інфраструктури (наприклад, лабораторій), потрібної для їхньої діяльності. Завдяки збільшеним обсягам фінансових ресурсів забезпечуватиметься діяльність платформ, а також надаватиметься підтримка у реалізації провідних ініціатив. Нарешті, ці кошти використовуватимуться для підтримки підготовки регіональних стратегій партнерів, що стимулюватимуть підвищення рівня стабільності через внутрішнє погодження та зменшення соціально-економічних розбіжностей.

Поточне фінансування у межах ІЄПС у 2008 році для країн-партнерів становить приблизно 450 млн. євро. Комісія пропонує поступово збільшувати цей обсяг таким чином, щоб досягти показника у 785 млн. євро у 2013 році. Для цього необхідно розширити існуючий пакет ІЄПС на **350 млн. євро нових коштів**, які доповнюватимуть ресурси, заплановані на 2010-2013 рр.. Окрім цього у процесі перегляду бюджету розглядатимуться можливості подальшого збільшення обсягів допомоги з метою відображення рівня політичних амбіцій у відношенні країн-партнерів.

Для вирішення питань щодо найбільш термінових потреб буде переглянуто Регіональну програму ІЄПС "Схід" для підтримки багатостороннього виміру Східного партнерства. Фонди, асигновані у межах пакету 2009 року, можуть бути використані для початку реалізації термінових ініціатив, а приблизно **250 млн. євро** у межах існуючого пакету ІЄПС можуть бути перенесені на 2010-2013 роки.

Таке поєднання нових і перенесених коштів підвищить загальну суму ресурсів, призначених для виконання ініціатив, згаданих в цьому Повідомленні, до **600 млн. євро**.

Окрім збільшення обсягів грантової допомоги Співтовариства, амбіційне Східне партнерство вимагатиме практичних кроків з метою забезпечення ефективності реалізації цілей, покращення рівня координації діяльності донорів, а також використання більших обсягів інвестиційних коштів ЄІБ і ЄБРР. Середньостроковий перегляд мандату зовнішньої діяльності Європейського інвестиційного банку дозволить вивчити можливість підвищення індикативних граничних лімітів для Східних партнерів, а також розширити обсяги його діяльності. Слід розглянути можливість залучення державно-приватних інвестиційних коштів через покриття некомерційних ризиків для більшості інфраструктурних проектів. Для спрямування грантових коштів ЄС на фінансування таких проектів може використовуватися Інвестиційний фонд сусідства (ІФС). Європейська Комісія також закликає країни-члени ЄС робити фінансові внески до Східного партнерства, зокрема через збільшення внесків до ІФС. Подальша інформація щодо цих питань міститься у пояснювальній записці для співробітників Комісії, що додається до цього Повідомлення.

Реалізація Східного партнерства також зумовить необхідність належного забезпечення відповідних служб Європейської Комісії людськими ресурсами. Зокрема, знадобиться підсилення Представництв Європейської Комісії у країнах-партнерах.

6. Висновки

Основна ідея Європейської політики сусідства, що підкреслює зацікавленість Європейського Союзу у сприянні належному управлінню та економічному розвитку шляхом виконання відповідних зобов'язань щодо його сусідів, сьогодні є актуальною, як ніколи. Поглиблення відносин з країнами-партнерами партнерами у межах Східного партнерства – це як стратегічний імператив, так і політична інвестиція для ЄС, яка принесе дивіденди громадянам Європи.

Східне партнерство сприятиме пожвавленню реформ, об'єднанню ринків і суспільств, що зробить свій внесок у покращення рівня стабільності та протидію загрозі виникнення нових ліній розподілу на континенті. Європейська Комісія закликає Європейську Раду та Європейський Парламент надати суттєву політичну та фінансову підтримку Східному партнерству.

Комісія пропонує дати початок реалізації Східного партнерства під час **Самміту навесні 2009 року**, у якому могли би взяти участь глави держав або урядів усіх країн ЄС і країн-партнерів. На **Самміті** може бути схвалена політична заява щодо створення Партнерства, у якій буде окреслено його основні цілі та принципи, а також визначено головні засоби забезпечення процесу співпраці.

Тема 3.

ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ. ЖИТТЄВИЙ ЦИКЛ ПРОЕКТУ. ДОКУМЕНТАЦІЯ ДО ПРОЕКТУ

Цією темою починається основна програма практикуму з розробки проектів.

Що таке проект? Це сукупність різних видів діяльності, які мають наступні загальні характеристики:

- спрямованість на конкретні результати;
- координоване виконання багатьох взаємопов'язаних дій;
- обмежений час виконання.

Управління проектами або проектний менеджмент (РМВОК), як самостійна дисципліна, почали розвиватися в 50-х роках ХХ сторіччя. Це було пов'язано з масовим ростом масштабів проектів, необхідністю розв'язання великої кількості складних завдань, які в сукупності становили об'єкт управління.

Перші інструменти для вирішення завдань управління проектами з'явилися в середині 50-х років та були засновані на використанні методу критичного шляху (СПУ) та методу оцінки та перегляду планів (ПЕРТ). Вперше вони були використані для управління ракетною програмою "Атлас" і під час будівництва великого заводу синтетичного волокна.

Слід зазначити, що фундаментом сучасного апарату управління проектами є теоретичні основи та практичні методи календарного планування з використанням діаграм Ганта та циклограм, які були розроблені радянськими вченими ще в 30-ті роки.

Етап найбільше бурхливого розвитку систем для управління проектами почався з появою персональних комп'ютерів, коли комп'ютер став робочим інструментом для широкого кола керівників. Значне розширення кола користувачів управлінських систем породило потребу створення систем для управління проектами нового типу, одним із найважливіших показників таких систем є простота використання.

Життєвий цикл проекту – це час від першої затрати до останньої вигоди проекту. Він відображає розвиток проекту, роботи, які проводяться на різних стадіях підготовки, реалізації та експлуатації проекту. До поняття циклу проекту входить визначення різних стадій розробки й реалізації проекту.

Цикл проекту являє собою певну схему або алгоритм, за допомогою якого відбувається встановлення певної послідовності дій при розробці та впровадженні проекту. Життєві цикли проекту визначають:

- яка робота має бути зроблена на кожній фазі;
- хто має бути залучений до проекту у кожній фазі.

Ступінь деталізації і термінологія опису відповідних процедур залежать від характеру проекту, предметної культури, поставлених завдань, наявних ресурсів і, можливо, уподобань та смаків проектного аналітика.

Реалізація проекту вимагає виконання певної кількості різноманітних заходів і робіт, які для зручності розгляду можна поділити на дві групи: основна діяльність і діяльність із забезпечення проекту. Такий поділ є поділом

процесу реалізації проекту на фази і стадії, оскільки ці види діяльності часто не співпадають у часі.

До основної діяльності звичайно відносять аналіз проблеми, формування цілей проекту, базове та детальне проектування, виконання будівельно-монтажних і пусконаладжувальних робіт, здавання проекту, експлуатацію проекту, ремонт, обслуговування та демонтаж обладнання тощо.

Діяльність по забезпеченню проекту, в свою чергу, може бути поділена на організаційну, правову, кадрову, фінансову, матеріально-технічну, комерційну та інформаційну.

Єдиного й однозначного підходу до розподілу цих робіт у логічній послідовності та у часі не існує. При визначенні кількості фаз та етапів виконання проекту визначальними є цілі й умови реалізації проекту.

Деякі керуючі проектом вважають корисним використовувати життєвий цикл проекту як наріжний камінь для управління проектами. Життєвий цикл означає, що проекти мають обмежений відрізок часу існування, і що існують передбачувані зміни в рівні зусиль і уваги до життя проекту.

У літературі з аналізу та управління проектами використовуються різні підходи при поділі реалізації проекту на фази

Життєвий цикл проекту включає:

1. Підготовчий етап

- Аналіз ситуації та визначення пріоритетів
- Визначення партнерів з впровадження
- Оголошення конкурсу
- Збір та розгляд апікаційних форм
- Визначення переможців
- Бюджетні переговори, підписання угод

2. Впровадження

- Аналіз потреб в технічній допомозі
- Надання технічної допомоги
- Моніторинг реалізації проектів
- Поточне звітування
- Підготовка поточної аналітичної документації (успіхи, статистика)

3. Заключний етап

- Звітування грантерів та партнерів
- Написання власного звіту
- Демонстрація успіхів проекту
- Закриття проекту

4. Подальші дії

- Дії на місцях
- Аналіз ситуації: оцінка можливостей подальших змін
- Моніторинг довготермінових результатів
- Пошук партнерів
- Новий проект

Крок 1. До групи адресується питання про те, що таке «проект», «програма», основні риси та відмінності.

Далі йде теоретичний блок у вигляді інтерактивної презентації про поняття та особливості проекту. Мультимедійна презентація поєднується із питаннями до учасників про їхній досвід. Якщо з першої теми, де використовувалася матриця досвіду стало відомо, що у групі є дуже досвідчені учасники, то під час презентації треба якомога частіше запитувати їх про приклади, про їх досвід. Серед питань до групи під час вступної частини мають бути такі, що з'ясовують і негативний досвід або складнощі, з якими стикалися учасники, розробляючи та /або реалізуючи власні проекти.

В цій інформаційній частині розглядаються також поняття проектного менеджменту, життєвого циклу проекту та обговорюються критерії успішного проекту.

Крок 2. Інформаційний блок «Документація до проекту».

Розглядається пакет документів, що зазвичай вимагається задля участі у конкурсі проектів. Стисло обговорюється зміст та значення кожного з документів. Метод - інтерактивна презентація (мульті-медіа + дискусія).

Документом є носій письмової чи графічної інформації. Він є основним первинним елементом комунікаційної системи проекту.

Документація до проекту:

1. Супроводжувальний лист.

2. Проектна пропозиція (заявка)

- Стислий опис / анотація проекту.
 - хто і чому виконуватиме проект?
 - кому він потрібен?
 - що стане результатом?
 - яким чином буде виконуватись проект?
 - скільки потрібно грошей?
- Вступна частина (інфо про заявника).
 - стислий опис організації (цілі та діяльність)
 - дійсна контактна інформація
- Актуальність проблеми.
 - чому виникла потреба у проекті?
 - як це відповідає цілям організації?
 - як Ви дізналися про проблему?
 - що вже зроблено (Вами та іншими)?
- Ціль.
 - заради чого розпочинається проект
 - стан речей після виконання проекту
- Завдання.
 - проміжні вимірювані результати на шляху досягнення мети
 - пов'язані з очікуваними результатами
 - відповідають критеріям SMART
- Цільова аудиторія.
 - чітке уявлення про “користувачів” проекту
- Заходи (методи).
 - структура проекту.
 - що саме буде зроблено.
- Календарний план.
 - що? хто? де? коли?
 - краще, коли співпадає з графіком програм та звітними періодами.

- Моніторинг та оцінка.
 - план моніторингу, якісні та кількісні показники.
 - конкретні індикатори
 - хто і як буде збирати інформацію, здійснювати моніторинг та оцінку
 - Кошторис.
 - Життєздатність (подальші плани та фінансування)
 - подальші дії (актуальність на момент завершення)
 - забезпечення ресурсами
 - конкретність та спланованість заходів
3. Резюме виконавців
 4. Листи підтримки
 5. Меморандум про співпрацю
 6. Інші додатки

Тема 4.

ПРАКТИКУМ З РОЗРОБКИ ПРОЕКТНОЇ ПРОПОЗИЦІЇ.

Крок 1. Учасникам пропонується переглянути аркуші з пріоритетами СП, та у парах, разом із сусідом справа, визначити для себе 2-3 проблеми, що мають місце у їх районах та збігаються із обговорюваними пріоритетами Східного партнерства. На це дається 2-3хвилини. Далі на планшетному листі складається список усіх проблем, що обговорювалися у парах.

Учасникам пропонується обрати для себе ту проблему, за якою їм би хотілося працювати під час практикуму. Відповідно до кількості бажаючих по кожній проблемі утворюються 4-6 робочих груп.

Першим завданням для групи є визначитися, над яким саме проектом вона буде працювати.

Загальна тривалість – 30 хвилин

Крок 2. Мета та завдання проекту. Застосування моделі SMART для розробки завдань.

Надається теоретична інформація про цілі та завдання – матриця цілей та завдань, та модель SMART. Використовуються відповідні слайди мультимедійної презентації. Групи отримують завдання написати ціль та 1-2 завдання власного проекту із застосуванням моделі SMART. Далі кожна група по черзі зачитує власні варіанти, а решта учасників оцінює кожне з завдань на відповідність до кожного з компонентів SMART.

Тривалість цієї частини - 1 година.

Крок 3. Планування дій.

Інформаційний блок про планування заходів проекту (відповідні слайди презентації). Під час презентації учасники запитуються про власний досвід планування, на що, на їхню думку, варто звертати увагу тощо.

Після цього групам надається завдання розробити план заходів в межах їхніх проектів.

Як і у попередній практичній вправі, решта учасників оцінює запропоновані заходи на предмет їхньої відповідності поставленим завданням.

Тривалість 30 хвилин.

Крок 4. Моніторинг та оцінка. Розробка індикаторів.

Використовуючи відповідні слайди мультимедійної презентації проводиться обговорення понять моніторингу та оцінки, а саме: учасникам задаються питання типу «Що таке M&O?», «Чому це важливо?», «Кому це потрібно?» тощо. Розкриваються поняття індикаторів, кількісних та якісних показників, обговорюються різні типи та методи моніторингу та оцінки проекту, поняття базових даних (*baseline data*). Практичне завдання до груп – розробити 3-5 індикаторів для оцінки виконання одного чи двох з розроблених раніше завдань. По завершенню групи презентують свої напрацювання.

Тривалість 30 хвилин.

Крок 5. Реалізація та звітність. Наступні кроки.

Фактично, цей етап є завершальним у практикумі з розробки проекту, тому він проводиться у вигляді вільного обговорення усіх питань, які виникають у учасників і яким не було приділено уваги раніше. Обговорюються етапи реалізації проекту та стосунки з партнерами та донорами, впровадження змін, у разі потреби, продовження діяльності за проектом. Щодо звітності, то разом з обговоренням досвіду учасників, їм надаються корисні поради та стисло розглядаються загальні правила підготовки звітів.

Тривалість 20-30 хвилин.

ПІДБИТТЯ ПІДСУМКІВ СЕМІНАРУ

Перед закриттям семінару учасникам пропонується перелік корисних посилань в мережі Інтернет та звертається їхня увага на ті роздаткові матеріали, що вони отримали, і які не були використані (згадані) під час семінару.

Для підведення підсумків учасникам пропонується оцінити різні змістовні компоненти семінару та окремі методологічні аспекти на рахунок їхнього «попадання в ціль». Для цього на планшетному листі малюється мішень, саме коло яке поділено на кілька сегментів:

- Робота по пріоритетах Східного партнерства;
- Інформація щодо розробки проектів;
- Практична робота з розробки проектів у групах;
- Поєднання теорії та практики;
- Організація семінару;
- Робота всієї групи;
- Власна участь.

Разом з тим, учасникам пропонується згадати всі питання, що були розглянуті і визначити, що з того було найкориснішим, що досі здається складним та потребує більшого опрацювання, а що, на їхню думку, було взагалі зайвим. Кожне з таких питань пишеться на різних папірцях (бажано

використовувати папірці 3 кольорів) та наклеюється на один з 3 заготованих планшетних листів із зображеннями:

- валізи – для питань, що найкорисніші, що учасники «забирають з собою»,
- м'ясорубки – для складних питань, які ще треба «перемолоти»
- смітника – для тих питань, які взагалі не були корисним, та тільки «засмітили» програму семінару.

У разі, якщо на заключну частину залишилося дуже мало часу (менше 15 хвилин), то можна використати одну з наведених вправ (або «Мішень», або «Валіза»).

ПИТАННЯ ТА ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ:

1. Розкрити зміст поняття «проект», назвати основні риси проекту. Навести приклади проектів.
2. Назвати основні складові проекту.
3. Написати стислу анотацію проекту.
4. Що таке SMART?
5. Сформулювати одне завдання за моделлю SMART.
6. Планування діяльності за проектом: назвати основні відмінності та складності (можна на відміну від поточного планування діяльності)
7. Пояснити поняття «моніторинг та оцінка». Як розробляють індикатори для оцінювання?
8. Написати 2-3 приклади індикаторів для оцінювання ефективності Вашого проекту.
9. З чого складається проектна пропозиція? Чого не треба додавати до пакету документів проектної пропозиції?

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ ТА ІНТЕРНЕТ-РЕСУРСІВ

1. Конституція України: [Текст]: офіц. текст: [прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 року із змінами, внесеними Законом України від 8 грудня 2004 р.]. – К.: Мін-во Юстиції України, 2006. – 124 с.
2. Бусыгин А. Деловое проектирование и управление проектом [Текст]: курс лекций / Бусыгин; 2003 г., 518 стр., ISBN 5-902507-02-2
3. Дитхелм Г. Управление проектами [Текст]: в 2 томах Том 1. Основы, Бизнес-Пресса, 2003 г., 400 стр., ISBN 5-8110-0066-9
4. Дитхелм Г., Управление проектами [Текст]: в 2 томах Том 2. Особенности Бизнес-Пресса, 2003 г., 273 стр., ISBN 5-8110-0066-9
5. Дмитриев, Д.М. Управление проектами [Текст]: Практическое пособие Юридическая книга / Дмитриев Д.М., Дмитриева З.М., Рыбаков М.Ю.; 2003 г., 288 стр., ISBN 5-9589-0012-9
6. Дэннис Локк Основы управления проектами [Текст]: НІРРО, 2004 г., 242 стр., ISBN 5-98293-051-2
6. Кейт Познер, Майк Эпплгарт Управление проектами [Текст]: карманный справочник; НІРРО, 2004 г., 110 стр., ISBN 5-982930-55-5
7. Керцнер Г. Стратегическое планирование для управления проектами с использованием модели зрелости [Текст] / Г. Керцнер; ДМК Пресс, Компания АйТи, 2003 г., 320 стр., ISBN 5-94074-211-4
8. Кудрявцев Е. М., Microsoft Project. Методы сетевого планирования и управления проектом [Текст]: / Е.М. Кудрявцев; ДМК Пресс, 2005 г., 240 стр., ISBN 5-94074-187-8
9. Мазур И.И. Управление проектами [Текст]: учебное пособие / Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г.; Омега-Л, 2004 г., 664 стр., ISBN 5-98119-285-2
10. Майкл Л. Джордж Бережливое производство + шесть сигм: Комбинируя качество шести сигм со скоростью бережливого производства [Текст]: Альпина Бизнес Букс, 2005 г., 360 стр., ISBN 5-9614-0155-3
11. Масааки И. Путь к снижению затрат и повышению качества [Текст]: Альпина Бизнес Букс, 2005 г., 346 стр., ISBN 5-9614-0127-8
12. Меняев М.Ф., Управление проектами. MS Project [Текст]: учебное пособие; Омега-Л, 2005 г., 288 стр., ISBN 5-98119-367-0
13. Москвин В. А., Управление рисками при реализации инвестиционных проектов [Текст] / Финансы и статистика, 2004 г., 352 стр., ISBN 5-279-02675-1
14. Руководство к своду знаний по управлению проектами (PMBOK Guide 2000) [Текст] / Project Management Institute, 2005 г. 240 стр. ISBN 5-902681-01-4
15. Стивен У. Фланнес, Джинджер Левин Навыки работы с людьми для менеджеров проектов, Технологии управления [Текст]; Спайдер, 2004 г., 380 стр. ISBN 5-9900278-1-8
16. Стэнли Э. Портни Управление проектами для «чайников» [Текст]; Диалектика, 2004 г., 368 стр., ISBN 5-8459-0531-1
17. Товб А.С., Ципес Г.Л., Управление проектами: стандарты, методы, опыт [Текст]; Олимп-Бизнес, 2005 г., 240 стр., ISBN 5-9693-0038-1

18. Управление проектами [Текст]: под редакцией Дж. К. Пинто; Питер, 2004 г., 464 стр., ISBN 5-94723-272-3
19. Черваньов Д.М. Управління проектами [Текст]: навчально-методичний комплекс. КНУ. К.: 2000.
20. Фергус О'Коннэл Как успешно руководить проектами [Текст]; Серебряная пуля (2-е изд), КУДИЦ-ОБРАЗ, 2005 г., 288 стр., ISBN 5-93378-103-7
21. Фил Бэджюли Управление проектом [Текст]; Фаир-Пресс, 2002 г., 208 стр., ISBN 5-8183-0516-3
22. Хьюберт Рамперсад Общее управление качеством: личностные и организационные изменения [Текст]; Олимп-Бизнес, 2005 г., 248 стр., ISBN 5-9693-0039-X
23. Шапиро С. А., Управление человеческими ресурсами [Текст]; ГроссМедиа, 2005 г., 304 стр., ISBN 5-476-00080-1
24. Эдвард Дж. Ферн Управление проектами Time-to-Profit, Технологии управления Спайдер [Текст]; 1999 г., 180 стр, ISBN 5-7873-0005-6

Інтернет-ресурси

- I. Президент України [Електрон. ресурс] : (Офіц. Інтернет-представництво). — Електрон. дані. — К., 2000—2009. — Режим доступу: <http://www.president.gov.ua> — Заголовок з екрану.
- II. Верховна Рада України [Електрон. ресурс] : (Офіц. сайт). — Електрон. дані. — К., 1994—2009. — Режим доступу: <http://www.rada.gov.ua> . — Заголовок з екрану.
- III. Урядовий портал [Електрон. ресурс] : (Офіц. сайт Кабінету Міністрів України). — Електрон. дані. — К., 2009. — Режим доступу: <http://www.kmu.gov.ua> — Заголовок з екрану.
- IV. Довідник з європейської інтеграції [Електронний ресурс] : (статті, посилання). — Режим доступу: <http://eu-directory.ea-ua.info/index.php>. — Заголовок з екрану.
- V. Європейський Союз [Електрон. ресурс] : (Офіц. сайт). — Електрон. дані. — [Б.м.], 2009. — Режим доступу: <http://europa.eu/> — Заголовок з екрану.
- VI. Європейський союз (ЄС) - Представництво Європейської Комісії в Україні [Електрон. ресурс] : (Офіц. сайт). — Електрон. дані. — К., 2009. — Режим доступу: http://ec.europa.eu/delegations/ukraine/index_uk.htm — Заголовок з екрану.
- VII. Рада Європи [Електрон. ресурс] : (Офіц. сайт). — Електрон. дані. — [Б.м.], 2004-2009. — Режим доступу: <http://www.coe.int/> — Заголовок з екрану.
- VIII. Комітет Регіонів [Електрон. ресурс] : (Офіц. сайт). — Електрон. дані. — [Б.м.], 2009. — Режим доступу: <http://www.cor.europa.eu/> — Заголовок з екрану.
- IX. Фонд «Європа ХХІ» [Електрон. ресурс] : (Офіц. сайт). — Електрон. дані. — К., 2008-2009. — Режим доступу: <http://www.europexxi.kiev.ua/> — Заголовок з екрану.



ЗАПРОШЕННЯ ДО УЧАСТІ У КОНКУРСІ ПРОЕКТІВ

що проводиться в рамках

**Програми транскордонного співробітництва
Польща-Білорусь-Україна 2007-2013**

Номер конкурсного набору проектів: **PBU1**

Номер оголошення: **EuropeAid/129278/M/ACT/Multi**

2 листопада 2009р.



1. Номер конкурсного набору проектів: PBU1

2. Дата оголошення: 02.11.2009

3. Назва Програми: Програма транскордонного співробітництва Польща-Білорусь-Україна 2007-2013

4. Предмет набору: Пріоритет 1 та Заходи 2.1 і 3.1 Програми, згідно з п.2.1 Посібника для аплікантив

5. Територія підтримки:

Основні регіони співпраці:

Польща:

Польща:

Кросненсько-перемишльський субрегіон (Підкарпатське воєводство): Бещадський, Бжозовський, Ярославський, Ясельський, Кросненський, Любачівський, Перемишльський, Пшеворський, Ліський, Сяноцький, Стшижовський повіти, місто Кросно, місто Перемишль.

Білостоцько-Сувальський субрегіон (Подляське воєводство): Августовський, Білостоцький, Бельський, Хайновський, Монецький, Сейненський, Семятицький, Сокульський, Сувальський повіти, міста Білосток і Сувалки.

Бяльсько-підляський та Хелмсько-Замойський субрегіони (Люблінське воєводство): Бяльський, Парчевський, Радзинський, Влодавський повіти, місто Бяла Подляська, Білгорайський, Хелмський, Грубешівський, Красноставський, Томашовський, Замойський повіти, міста Хелм і Замосць.

Остроленцько-Седлецький субрегіон (Мазовецьке воєводство): Лосицький, Маковський, Остроленцький, Островський, Пшасниський, Пултуський, Седлецький, Соколовський, Венгровський, Вишковський повіти, міста Остроленка і Седльце.

Білорусь:

Гродненська область, Брестська область, сім західних регіонів Мінської області: Мядзель, Вілейка, Молодечно, Воложин, Столбці, Несвіж, Клецьк

Україна:

Львівська, Волинська, Закарпатська області

Прилеглі території:

Польща:

Жешовсько-Тарнобжезький субрегіон (Підкарпатське воєводство): Кольбушовський, Ланьцутський, Ропчицько-Сендзішовський, Жешовський, Стшижовський Дембійський, Лежайський, Мелецький, Ніжанський, Стальвовольський, Тарнобжезький повіти, міста Жешув і Тарнобжег

Ломжинський субрегіон (Подляське воєводство): Бельський, Хайновський, Кольненський, Ломжинський, Семятицький, Високомазовецький, Замбровський повіти і місто Ломжа;



Люблінський субрегіон (Люблінське воєводство): Любартовський, Люблінський, Ленчинський, Свідницький повіти і місто Люблін.

Білорусь:

Східна частина Мінської області (15 районів: Березино, Борисов, Кайданів, Копиль, Крупки, Логойськ, Любань, Мінськ, Слуцьк, Смолевичі, Солігорськ, Старі Дороги, Узда, Червень і Пуховичі), місто Мінськ і Гомельська область.

Україна:

Рівненська, Тернопільська, Івано-Франківська область

Інвестиційні (інфраструктурні) заходи будуть фінансуватися виключно в основних регіонах співпраці.

Загальна вартість заходів, що фінансуються в прилеглих регіонах, не може перевищити 20% загального бюджету Програми (такі заходи та їх вартість повинні бути чітко окреслені та описані у проектній заявці).

6. Прийнятні аплікати та партнери: Співфінансування у рамках Програми можуть отримати організації, які:

- Є юридичною особою або філією без створення юридичної особи, **а також**
- Є неприбутковою організацією, **а також**
- бути юридичними особами або суб'єктами без створення юридичної особи¹, **а також**
- бути неприбутковими організаціями, **а також**
- належати до одного з визначених видів організацій: неурядових організацій, установ державного сектора, місцевих органів, міжнародних організацій (міжурядових), згідно Статті 43 Виконавчих правил до Фінансового розпорядження ЄС², **а також**
- бути організаціями з³ Польщі, Білорусі або України, **а також**

Стосується виключно польських партнерів (напр., шкіл, музеїв і тп.). За умови попереднього затвердження відповідними відділами СОУ, грантові заявки, що подані установами, які не мають правоздатності відповідно до чинного національного законодавства, можуть бути прийняті, якщо представники цих установ є правоздатними та можуть брати на себе зобов'язання від їх імені і нести фінансову відповідальність.

Міжнародні організації означають міжнародні організації публічного сектора, що засновані в силу міжурядових угод, а також спеціалізовані агентства, які ними засновані; Міжнародний комітет Червоного Хреста^(ICRB), Міжнародна федерація асоціацій Червоного Хреста і Червоного Півмісяця, Європейський інвестиційний банк (ЕВІ) і Європейський інвестиційний фонд (ЕФІ) ^{також визнаються міжнародними} організаціями.



- бути безпосередньо відповідальним за підготовку та менеджмент проекту разом зі своїми партнерами, а не діяти як посередник, **а також**
- бути зареєстрованими та діяти на прийнятній території програми (включаючи прилеглі регіони співпраці),
- у виняткових випадках, коли проект не може бути виконано або досягнення його цілей було б утруднене без участі Апліканта/партнера, що зареєстрований в цих країнах, але поза межами території програми, участь таких організацій допускається за умови належного обґрунтування. Для цього необхідно аргументовано довести, що такі організації: 1) відповідають вимогам розділу 2.1.1. даного посібника для аплікантів, 2) являються єдиними організаціями діючими у даній сфері діяльності, 3) здійснюють діяльність на користь регіонів на території Програми.

Детальний опис прийнятності організацій-аплікантів та партнерів наведено в розділі **2.1.1 та 2.1.2 Посібника для аплікантів.**

7. Вимоги щодо партнерства: Партнерство повинно включати принаймні одного польського партнера та принаймні одного українського/білоруського партнера.

8. Індикативний бюджет: Загальний індикативний бюджет даного конкурсного набору - **16 126 091 EUR** фінансування ЄС.

Спільний моніторинговий комітет має право не розподіляти всі доступні кошти. Орієнтовний розподіл коштів на окремі заходи програми подано у п.1.3 Посібника для аплікантів.

Детальний опис прийнятних заходів та витрат наведено у п. **2.1.3 та 2.1.4 Посібника для аплікантів.**

9. Співфінансування: Сума гранту не може перевищувати 90% загальних прийнятних витрат по проекту.

10. Сума гранту:

- мінімальна вартість: 100 000 EUR
- максимальна вартість: 1 500 000 EUR

11. Час реалізації проекту: не може перевищувати 24 місяців.

Національність визначається на підставі статуту організації, який повинен вказувати, що організація була заснована згідно інструменту внутрішнього законодавства даної держави. Тому установа/організація, статут якої укладений в іншій державі, не може вважатися прийнятною, навіть якщо статут був зареєстрований на місці або якщо було укладено „ Меморандум про порозуміння ”



12. Мова проектної заявки: Аплікати повинні подати проектну заявку на польській, російській або українській мові з коротким описом проекту англійською мовою (додаток D Посібника для аплікантів).

13. Подання проектів: Проекти необхідно подавати в оригіналі та двох прошитих копіях у форматі А4. Повна заявка (частина А: концептуальна записка проекту та частина В: повна заявка), бюджет та логіко-структурну схему слід подати також у електронній версії (CD-Rom) в окремих файлах (наприклад, формуляр заявки не може бути поділений на кілька різних файлів). Електронна версія повинна містити той саме заявку, що паперова версія..

Контрольний список (секція IV частини В формуляру заявки) а також Декларація апліканта (секція V частини В формуляру заявки) повинні бути зшиті окремо та додані до конверту. Якщо аплікант подає кілька заявок, кожен необхідно надіслати окремо.

На зовнішньому конверті необхідно вказати номер та назву конкурсного набору проектів, подати повну назву та адресу апліканта і зробити напис “Not to be opened before the opening session” та „Nie otwierać przed sesją otwarcia ofert”/”Не відкривати раніше сесії відкриття пропозицій”

Проекти необхідно надіслати у запечатаному конверті поштою (рекомендованим листом), кур’єрською службою або особисто (кур’єр отримає підтвердження доставки з датою та підписом) на наступну адресу:

*Wspólny Sekretariat Techniczny
Program Współpracy Transgranicznej Polska-Białoruś-Ukraina
Centrum Projektów Europejskich
39a Domaniewska St.
02-672 Warszawa
Polska*

Проектні заявки, надіслані іншим чином (наприклад, факсом або електронною поштою) або надіслані на іншу адресу, розглядатися не будуть.

Аплікати повинні переконатися, що їх заявки повні, за допомогою контрольного списку (секція IV частини В формуляру заявки). Заявки частково заповнені або неповні можуть бути відхилені.

14. Кінцевий термін подання заявок:

Термін подання заявок закінчується **1 березня 2010 року** – до уваги братиметься дата надсилання проекту, дата поштового штампу або формуляр надсилання. У випадку особистого подання заявки, кінцевий термін закінчується о **15.00 год. місцевого часу** – братиметься до уваги підписане та датоване підтвердження про отримання проектної заявки. Заявки, подані після закінчення терміну, будуть автоматично відхилені. Крім того, СТС може відхилити також заявки, що будуть отримані пізніше дати затвердження першого етапу оцінки (тобто оцінки концептуальної записки).

15. Критерії оцінки: описані в пункті **2.3 Посібника для аплікантів.**

16. Аплікаційні документи: разом з іншими програмними документами можна знайти на Інтернет-сторінці <http://www.pl-by-ua.eu/>

Даний набір проектних заявок оголошується із застереженням про можливість призупинення у зв’язку з необхідністю підписання Фінансового договору між Європейською Комісією та державами, що беруть участь у Програмі (Україною і/або Білоруссю).

