

## ТЕМА 12. ПРОЕКТНА ДІЯЛЬНІСТЬ ТА ВЗАЄМОДІЯ З МІЖНАРОДНИМИ ФОНДАМИ І ДОНОРАМИ

**Мета:** проінформувати про особливості взаємодії із міжнародними донорами та підготовки проектних пропозицій на грантові конкурси.

### **План:**

1. Основні поняття міжнародної технічної допомоги.
2. Типи донорів та мотиви їх діяльності.
3. Специфіка обмежень діяльності міжнародних донорів.
4. Де шукати інформацію про гранти та міжнародну технічну допомогу.
5. Що таке проекти та проектний менеджмент?
6. Загальна логіка формування й опису проекту.
7. Дерево цілей та Дерево проблем.
8. Як готувати проектні пропозиції на конкурси програми Горизонт Європа.

### **1. Основні поняття міжнародної технічної допомоги**

У сучасному світі міжнародна спільнота надає значну підтримку у проведенні соціально-економічних, політичних реформ країнам, що розвиваються. Така підтримка надається у вигляді офіційної допомоги з метою розвитку, що включає міжнародну технічну допомогу, а також гуманітарну допомогу, кредити на погашення зовнішньої заборгованості на пільгових умовах.

В українському національному законодавстві термін «міжнародна технічна допомога» (далі - МТД) визначається, як «фінансові та інші ресурси та послуги, що відповідно до міжнародних договорів України надаються партнерами з розвитку на безоплатній та безповоротній основі з метою підтримки України»<sup>1</sup>;

Міжнародна технічна допомога може залучатись у вигляді:

- будь-якого майна, необхідного для забезпечення виконання завдань проектів (програм), яке ввозиться або набувається в Україні;
- робіт і послуг;
- прав інтелектуальної власності;
- фінансових ресурсів (грантів) у національній чи іноземній валюті;
- інших ресурсів, не заборонених законодавством, у тому числі стипендій.

Гранти передбачають надання ресурсів у вигляді безповоротної фінансової допомоги, благодійних внесків і добровільних пожертв, що мають цільове призначення та спрямовуються на вирішення певної суспільно значущої проблеми.

Донори - це юридичні та фізичні особи в Україні та за її межами, які

---

<sup>1</sup> Постанова Кабінету Міністрів України від 15 лютого 2002 № 153 «Про створення єдиної системи залучення, використання та моніторингу міжнародної технічної допомоги: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/153-2002-%D0%BF#Text>

добровільно надають матеріальну, фінансову, організаційну та благодійну допомогу заявникам. Донорами є уряди іноземних держав, уповноважені урядом іноземної держави органи або міжнародні організації, які надають допомогу відповідно до міжнародних договорів, укладених з певною країною.

Донорська організація на безоплатній і безповоротній основі надає фінансову, матеріальну чи технічну допомогу іншим організаціям та установам для вирішення певних соціальних, економічних чи інших проблем відповідно до чітко визначених правил і пріоритетів.

Відмітними рисами грантових програм є безповоротність, безоплатність і цільове спрямування переданих ресурсів.

Умови використання гранту закріплюють у грантовій угоді — угоді між донором (грантодавцем) та виконавцем (грантоотримувачем) про передання фінансових ресурсів у національній чи іноземній валюті для реалізації проєкту.

## **2. Типи донорів та мотиви їх діяльності**

1) Державні (Міністерство міжнародних справ Канади, Агенство США з міжнародного розвитку (USAID), Шведська агенція міжнародного співробітництва (SIDA), Німецьке товариство міжнародного співробітництва (GIZ);

2) Міждержавні (Програма розвитку ООН, Міжнародна організація праці (МОП), Організація безпеки і співробітництва у Європі (ОБСЄ), Міжнародний Вишеградський Фонд);

3) Незалежні (приватні) (Мережа фондаций Відкритого суспільства (мережа Дж. Сороса), Фонд Чарльза Ст. Мотта).

Основні мотивації донорства:

- потреба покращити якість життя суспільства;
- дотримання цілей сталого розвитку;
- почуття відповідальності за проблеми інших людей і суспільства в цілому;
- прагнення безпеки в глобалізованому світі;
- особа має лідерську, провідну роль в організації;
- особистий досвід;
- визнання, формування і підтримка позитивного іміджу.

У будь-якому випадку, варто проводити чітку межу між фондами та їх представниками в Україні - приватними організаціями-посередниками. Перші мають свої кошти і приймають остаточне рішення про надання заявникові допомоги у вигляді гранту. Інші - не мають власних коштів, не приймають рішень, а лише сприяють у розподілі чужих грошей (інформують громадськість, допомагають у підготовці проєктів, оцінюють і роблять попередній добір заявок, здійснюють поточний контроль по виконанню проєктів і надають донорові звіт).

У дійсності, донорів або сервісних організацій, спроможних надати фінансову або технічну підтримку набагато більше. Це можуть бути державні установи і міжнародні організації, комерційні структури, релігійні, наукові і

суспільні некомерційні організації, а також приватні особи. В Україні наразі представлено більшість видів організацій підтримки.

### **3. Специфіка обмежень діяльності міжнародних донорів.**

Вирішальним фактором при виборі фонду є обмеження, що визначають специфіку й умови його діяльності. У більшості випадків, приймаючи рішення про можливість профінансувати представлений проект, експерти фонду виходять з наступних міркувань:

- *Тематика проекту.* Всі фонди, як правило, спеціалізуються на підтримці окремих напрямків громадського життя (освіта, наука, соціальна допомога, тощо). Тому збіг інтересів фонду і тематики проекту є першою умовою для його подальшого розгляду.

- *Напрямки підтримки.* Фонди обмежують і попередньо визначають можливі статті бюджету проекту, які можуть бути профінансовані: відрядження, придбання офісного обладнання, видання друком книг, освітні програми і послуги консультантів, заробітна плата персоналу, тощо. На це треба звернути особливу увагу, бо інколи досить цікаві проекти, котрі за певних умов мали б великі шанси на фінансування, не проходять попередній відбір через те, що структура витрат не відповідає вимогам міжнародної інституції.

- *Статус апліканта.* Є фонди, що надають допомогу винятково громадським організаціям, а інші - фінансують індивідуальних дослідників, студентів, органи місцевого самоврядування, науково-дослідні інститути, установи освіти і культури.

- *Обмеження по регіону.* Зазвичай фонди обмежують свою діяльність попередньо визначеними країнами, областями або районами. Це може стосуватися як місця реалізації проекту, так і місцезнаходження самого апліканта, що подав проект. Слід зазначити, що ця умова практично не відноситься до більшості міжнародних благодійних фондів і організацій, таких як, наприклад, Фонд Форда, Фонд Євразія, Агентство США із міжнародного розвитку, Британська Рада. У світі існує багато таких фондів і хоча не всі вони мають свого представника в Україні, співробітництво з ними українських організацій цілком можливе.

- *Оптимальний термін реалізації проекту.* Більшість фондів забезпечує фінансування проекту на термін до одного року. Якщо це буде додатково обґрунтовано, то в окремих випадках проект може бути пролонговано за умов подання додаткового проекту.

- *Корпоративні гранти* або загальне фінансування є широко розповсюдженою практикою, відповідно до якої перевага віддається тільки тим проектам, у фінансуванні яких беруть участь як сам аплікант, так і третя сторона (партнери).

- *Мова проекту.* Якщо фонд має офіс в Україні, то заявка може бути подана українською мовою. До закордонних фондів слід звертатися мовою тієї держави, де знаходиться цей фонд.

Крім урахування специфічних для фонду обмежень доцільно з'ясувати, кому і на які проекти за останні роки фонд видав гранти, їх щорічний обсяг,

кількість виданих грантів. Іноді фондам, у зв'язку з великими бюрократичними витратами по розгляду проектів, буває просто не вигідно присуджувати гранти менше визначеної суми. Значна частина фондів підтримує вже відомі організації, котрі мають певну успішну історію реалізації проектів технічної допомоги.

У будь-якому випадку, процес пошуку й отримання коштів є досить складним і тривалим процесом. І починати роботу з пошуку коштів рекомендується задовго до того, коли вони стануть вкрай необхідними.

#### **4. Де шукати інформацію про гранти та міжнародну технічну допомогу.**

Для пошуку потенційних донорів використовуйте найбільш доступні джерела інформації - інтернет-ресурси:

1) громадські інформаційні веб-портали - тут завжди актуальні грантові конкурси, тематичні статті та думки експертів, можна поповнити базу знань та знайти однодумців і партнерів. Найбільш популярні портали це:

<https://www.prostir.ua/>

<https://gurt.org.ua/>

<https://biggggidea.com/>

2) веб-сайти донорів та грантових програм - найбільш детальна інформація про особливості та вимоги кожного донора та програми; перелік підтриманих та профінансованих грантових проектів і їх короткий (іноді детальний) опис. Вам варто звернути увагу на такі ресурси:

- Програми Європейської комісії:

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

- Український культурний фонд: <https://ucf.in.ua/>

- Британська рада в Україні: <https://www.britishcouncil.org.ua/>

- Український фонд стартапів: <https://usf.com.ua/>

- Дім Європи: <https://houseofeurope.org.ua/>

- Фонд Єднання: <https://ednannia.ua/>

- Український ветеранський фонд: <https://veteranfund.com.ua/>

3) онлайн-платформи з грантрайтингу та проектного менеджменту: містять онлайн-тренінги, відео-уроки, вебінари, огляди грантових конкурсів, інтерв'ю з представниками донорів, консультації експертів. Варто звернути увагу на ресурси:

- Агенції європейських інновацій: <https://aei.org.ua/category/materialy>

- ProjectGuru від Фонду Родина Богдана Гаврилишина: [www.projectguru.com.ua/](http://www.projectguru.com.ua/)

Більшість грантових конкурсів передбачають реалізацію проектів у партнерстві. Пошук партнерів, особливо закордонних, може виявитись непростим завданням і потребує досить тривалого часу.

Пропонуємо звернути увагу на декілька правил, які доцільно дотримуватись при пошуку партнерів:

- Оперативно відповідайте на електронні листи протягом 24 годин після їх надходження;

- Дотримуйтесь стислого викладу інформації, коли надсилаєте власні електронні листи; обов'язково вказуйте тему листа, яка б була релевантна змісту, а також вкінці вказуйте свої контакти;
- Сформууйте англomовні варіанти сайтів своїх організацій, а також власні англomовні профілі у соціальних мережах, наприклад, LinkedIn;
- У першій мейлах потенційному партнеру не надсилайте додані файли великого обсягу;
- Використовуйте різні інструменти комунікації: emails, соціальні мережі, месенджери, комунікаційні інструменти спеціалізованих порталів.

Варто зазначити, що найцінніше у роботі із міжнародними донорами є Ваш час. Тому варто зробити аналіз донорів, конкурсів та організацій, які працюють у Вашій темі. Варто визначити критерії та сформувати список хто є «Ваш донор» і «Ваш партнер». Не розпорошуйтеся на всіх і усе. Не шукайте ідеї під грантовий конкурс, шукайте конкурс під ваші ідеї. Фокусуйтеся лише на тих грантових конкурсах, які справді вам підходять. При знайомстві з донором чи партнером, звертайте увагу на його стратегію та пріоритети і чи співпадають вони з вашими.

## 5. Що таке проєкти та проєктний менеджмент?

Проєкт є унікальним процесом, що є сукупністю взаємопов'язаних під процесів. Процес – сукупність дій, що приносять результат. Проєкт - сукупність всіх пов'язаних процесів, що ініціюються та виконуються з метою досягнення поставлених цілей в межах запланованого терміну, матеріальних, фінансових та інших ресурсів.

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.

Умовно можна виділити такі типи грантових проєктів<sup>2</sup>:

*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

<sup>2</sup> Нагірська Катерина «Грант-менеджмент просто про складне», 2022 рік.

контактів і т.д.).

### **6. Загальна логіка формування й опису проєкту<sup>3</sup>:**

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).

Характерними рисами проєкту, що відрізняють його від інших видів діяльності є:

- 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 проєкту вимагає значної організаційної майстерності. У проєктах з надання міжнародної технічної допомоги дуже суворо підходять до питання дотримання строків. Якщо встановлено, що дата завершення проєкту - це, наприклад, 1 липня, то це означає, що після цієї дати ми не можемо

---

<sup>3</sup> 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/>

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 мусять покривати 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.

Оскільки проект від свого початку до моменту закінчення проходить різні стани, які називають етапами або фазами (у свою чергу кожен етап може піділятися на - підетапи.), то в проектному менеджменті використовується таке поняття, як життєвий цикл проекту.

Життєвий цикл проекту - це модель, яка відображає хід виконання проекту в часі, визначаючи його фази та їх характеристики: від моменту ініціювання розробки до його завершення. Цикл проекту використовується в якості інструменту, який допомагає в управлінні проектом.

Існують різні підходи, які описують цикл проекту. За методикою Європейської Комісії цикл проекту поділяється на п'ять фаз<sup>4</sup>:

1. Програмування - це фаза, протягом якої розробляються програмні основи для реалізації проектів; ця фаза відбувається на рівні Європейського

---

<sup>4</sup> Посібник „П'ять вдалих кроків до європейського проекту”, 2009 рік.

Союзу і його держав-членів.

2. Ідентифікація - це фаза, на якій аналізуємо, яку проблему ми хочемо вирішити, до досягнення якої мети ми прагнемо, які заходи для цього ми плануємо запровадити, хто з зацікавленими сторонами даного проекту.

3. Формулювання - це фаза, на якій формулюємо проект, плануємо його структуру, заходи, хід, засоби і бюджет.

4. Запровадження - це фаза, на якій реалізуємо наш проект.

5. Оцінювання (евальвація) - це фаза, на якій оцінюємо результати проекту, підсумовуємо його і робимо висновки, які послужать нам при розробці наступних проектів. Таким чином, цикл замикається, становлячи одночасно стартовий пункт наступного циклу чергового проекту.

## **7. Дерево цілей та Дерево проблем.**

Ключовим в проектній роботі є аналіз проблем та пропозиції щодо їх вирішення. Для цього використовується інструментарій – дерево проблем. Аналіз проблем встановлює причинно-наслідкові зв'язки між різноманітними проблемами. Мета полягає в одержанні загального, по можливості, консенсусного уявлення про ситуацію та структуру виявлених проблем у формі дерева проблем. Дерево проблем являє собою ієрархічне розташування проблем. З попередньо сформульованих проблем кожному учасникові аналізу пропонується вибрати одну в якості центральної, тобто таку, яку він вважає центром усієї проблематичної ситуації, і представити свої пропозиції в письмовій формі. У своєму первісному виборі центральної проблеми кожна із зацікавлених сторін буде керуватися власними інтересами у проекті та своїм баченням ситуації. Обговорення всього спектру центральних проблем варто вести доти, поки учасниками зустрічі не буде досягнуто згоди по одній центральній проблемі. Вона буде вихідним пунктом побудови дерева проблем.

При розгляді другої проблеми, пов'язаної з нею, поступають у такий спосіб:

- якщо проблема є причиною, вона поміщається рівнем нижче;
- якщо проблема є наслідком, вона поміщається рівнем вище;
- якщо проблема не є ані причиною, ані наслідком, вона розміщується на тому ж самому рівні.

У міру розростання дерева проблеми, що залишилися, додаються до нього по тому ж принципу. Повторний аналіз проблем може привести до появи на більш пізній стадії іншої центральної проблеми, що, однак, не зменшує обґрунтованості аналізу. Таким чином, наслідки та причини основної проблеми (проблеми нульового рівня) становлять проблеми 1-го рівня. Кожна проблема 1-го рівня має свої причини й наслідки, які виявляються вже проблемами 2-го рівня і т.д. Закінчене «дерево проблем» представляє повну картину існуючої ситуації.

У той час, як аналіз проблем висвітлює негативні аспекти існуючої ситуації, аналіз цілей становить собою позитивні аспекти бажаної майбутньої ситуації. Тому, можемо говорити про *дерево цілей*. Виходячи з побудованого



дерева проблем, створюється дерево цілей проекту, досягнення яких дозволить вирішити виявлені негаразди. Таким чином, дерево цілей може розглядатися як позитивне дзеркальне відображення дерева проблем і «переклад» ієрархії описаних раніше проблем на мову засобів, які використовують для їх вирішення. Центральна проблема формулюється як основне завдання проекту, а відносини «причина - наслідок» стають відносинами «засоби - кінцевий результат». Для окремого проекту, однак, не характерне звертання до всіх наявних у даній ситуації проблем, тому дерево може містити набагато більше цілей, ніж буде включено до проекту. У процесі заключної стадії аналізу приймається рішення про те, яка із груп взаємозалежних цілей буде включена до проекту і розглядається виконуваність кожної з них. Не виключено, що в ході аналізу зміниться і головна спрямованість проекту.



Рисунок 1. Побудова дерева проблем.



Рисунок 2. Побудова дерева цілей.

## 8. Як готувати проєктні пропозиції на конкурси програми Горизонт Європа<sup>5</sup>.

Підготовки проєктної заявки передбачає наступні типові етапи:

1) Ознайомлення з умовами конкурсу та формування проєктних ідей. Програма Горизонт Європа публікує інформацію про відкриті та очікувані конкурси на порталі фінансування і тендерів, але для більш повного ознайомлення із специфікою конкурсів та очікуваннями Європейської Комісії необхідно детально проглянути робочі програми відповідних частин (кластерів) програми Горизонт Європа. 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 принесуть нові результати у фундаментальних дослідженнях.

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, анотований 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.

<sup>5</sup> [https://research-and-innovation.ec.europa.eu/funding/funding-opportunities/funding-programmes-and-open-calls/horizon-europe\\_en](https://research-and-innovation.ec.europa.eu/funding/funding-opportunities/funding-programmes-and-open-calls/horizon-europe_en)

3) Підготовка драфт версії проєктної заявки. Необхідно визначитись із складом основних партнерів та змістом робочих пакетів 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 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 програмі Горизонт Європа проєктну заявку від імені консорціуму подає координатор проєкту, який вводить у систему РІС-коди всіх партнерів, а також має право на завантаження описових файлів, які готуються відповідно до визначених аплікаційних 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 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 програми Горизонт Європа 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 Горизонт Європа чи інших європейських програм, 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 Горизонт Європа». 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.

#### **Питання для самоконтролю:**

1. Що таке міжнародна технічна допомога?
2. Які є типи донорів? Які мотиви їх допомоги?
3. Які є типи грантових проєктів?
4. З чого складається проєктний цикл за методикою Європейської комісії?
5. Що таке дерево цілей і дерево проблем?