

**СХІДНОЄВРОПЕЙСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЛЕСІ УКРАЇНКИ
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

СИДОРУК Марта Валеріївна

УДК [339.92:332.1](4:477)(043.5)

ДИСЕРТАЦІЯ

Організаційно-економічні засади управління
проектами транскордонного співробітництва

08.00.05 «Розвиток продуктивних сил і регіональна економіка»

Економічні науки

Подається на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

М. В. Сидорук

Науковий керівник

Павліха Наталія Володимирівна, д.е.н., професор

Луцьк–2018

АНОТАЦІЯ

Сидорук М. В. Організаційно-економічні засади управління проектами транскордонного співробітництва. – Рукопис.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.05 – розвиток продуктивних сил і регіональна економіка. – Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки, Луцьк, 2018.

У дисертації здійснено теоретичне узагальнення та запропоновано сучасні наукові підходи до виконання актуального науково-практичного завдання, яке полягає в поглибленні теоретико-методичних засад, розробленні напрямів удосконалення організаційно-економічного забезпечення управління проектами транскордонного співробітництва.

Охарактеризовано участь України в програмах транскордонного співробітництва. Виявлено пріоритетні сфери допомоги Європейського Союзу для України в межах програм транскордонного співробітництва; їх територіальне охоплення за участю України; обсяги залучення й використання коштів, доступних для України, що надійшли з Європейського Союзу в рамках програм транскордонного співробітництва на період із 2007 до 2013 рр.

Здійснено діагностику результатів виконання проектів транскордонного співробітництва в регіоні із застосуванням нового методичного підходу, який ґрунтується на використанні економетричної моделі оцінки впливу інвестицій, залучених у межах проектів транскордонного співробітництва, на показник економічного розвитку регіону.

Розроблено науково-практичні засади вдосконалення організаційно-економічного забезпечення управління проектами транскордонного співробітництва. Запропоновано створити спеціальний поновлювальний фонд як резервний за допомогою акумуляції коштів на засадах публічно-приватного партнерства.

Ключові слова: проект, транскордонне співробітництво, проект транскордонного співробітництва, управління проектами, програма транскордонного співробітництва.

Список публікацій здобувача за темою дисертації:

1. Сидорук М. В. Особливості впровадження міжнародних проектів в контексті транскордонного співробітництва Волинської області / М. В. Сидорук // Молода наука Волині: пріоритети та перспективи досліджень : матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф. студентів і аспірантів (10–11 трав. 2011 р.) : у 3 т. – Т. 1. – Луцьк : Волин. нац. ун-т ім. Лесі Українки, 2011. – С. 106–107.

2. Сидорук М. В. Єврорегіон як одиниця проектного управління в системі транскордонного співробітництва / М. В. Сидорук // Європейські інтеграційні процеси і транскордонне співробітництво : матеріали доп. Міжнар. наук.-практ. конф. студентів, аспірантів і молодих науковців (25–26 трав. 2011 р.). – Луцьк: Волин. нац. ун-т ім. Лесі Українки, 2011. – С. 244–245.

3. Сидорук М. В. Організація розробки проектів транскордонного співробітництва / М. В. Сидорук // Актуальні проблеми міжнародних відносин і зовнішньої політики країн світу : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (13–14 жовт. 2011 р.). – Луцьк: Волин. нац. ун-т ім. Лесі Українки, 2011. – С. 268–270.

4. Сидорук М. В. Програми транскордонного співробітництва як чинник зміцнення конкурентоспроможності економіки прикордонних регіонів / М. В. Сидорук // Сучасні проблеми економіки і менеджменту : матеріали доп. Міжнар. наук.-практ. конф. (10–12 лист. 2011 р.). – Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2011. – С. 564–565.

5. Сидорук М. В. Європейський інструмент сусідства й партнерства як основна фінансова ініціатива Європейської політики сусідства для України / М. В. Сидорук // Науковий Вісник Волинського національного університету імені Лесі Українки. – Серія : Міжнародні відносини. – Луцьк, 2011. – № 21 (218). – С. 61–66.

6. Сидорук М. В. Імплементативні програми транскордонного співробітництва України в рамках Європейського інструменту сусідства і партнерства / М. В. Сидорук // Проблеми раціонального використання соціально-економічного та природно-ресурсного потенціалу регіону:

фінансова політика та інвестиції : [зб. наук. праць]. – Київ: СЕУ ; Рівне : НУВГП, 2011. – Вип. XVII. – № 4. – С. 7–14.

7. Сидорук М. В. Можливості участі Волинської області в програмах транскордонного співробітництва Європейського Союзу / М. В. Сидорук // Молода наука Волині: пріоритети та перспективи досліджень : матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф. студентів і аспірантів (14–15 трав. 2012 р.) : у 3 т. –Т. 1. – Луцьк : Волин. нац. ун-т ім. Лесі Українки, 2012. – С. 76–77.

8. Сидорук М. В. Програма транскордонного співробітництва «Польща–Білорусь–Україна» як чинник розвитку інвестиційного потенціалу Волинської області / М. В. Сидорук // Стан та перспективи інноваційно-інвестиційного розвитку міста Луцька : матеріали наук.-практ. конф. (3 лют. 2012 р.). – Луцьк: Волин. нац. ун-т ім. Лесі Українки, 2012. – С. 276–280.

9. Сидорук М. В. Місце та роль проектного менеджменту в системі міжнародних економічних відносин / М. В. Сидорук // Міжнародні відносини в умовах XXI ст.: сучасна теорія і практика : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (17–18 лист. 2011 р.). – Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2011. – С. 214–216.

10. Сидорук М. В. Класифікація проектів транскордонного співробітництва / М. В. Сидорук // Економічний форум : наук. журн. / Луцький нац. техн. ун-т : [зб. наук. праць]. – Луцьк : Луцький нац. техн. ун-т, 2012. – № 3. – С. 138–143.

11. Сидорук М. В. Euroregions as mechanisms for cross-border cooperation / М. В. Сидорук // Old and New past, present and future of the post-communist world : Warsaw East European Conference [abstracts]. – Warsaw, 2012. – P. 49.

12. Сидорук М. В. Перспективи змін механізмів підтримки транскордонного співробітництва в рамках Європейської політики сусідства впродовж 2014–2020 рр. / М. В. Сидорук // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України / Інститут регіональних досліджень НАН України : [зб. наук. праць]. – Львів, 2013. – Вип. 4(102). – С. 399–406.

13. Сидорук М. В. Вибрані методики управління транскордонними проектами як перспектива функціонування метрополійних міст західних областей України / М. В. Сидорук // Соціально-економічні проблеми сучасного

періоду України. Метрополійні функції обласних центрів Західного регіону : [зб. наук. праць]. – Львів, 2013. – Вип. 2 (100). – С. 240–246.

14. Сидорук М. В. Współpraca pomiędzy Ukrainą a Unią Europejską w zakresie kształtowania wymiaru wschodniego Europejskiej Polityki Sąsiedztwa / М. В. Сидорук // Науковий вісник Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. – Серія : Міжнародні відносини. – Луцьк, 2013. – № 10 (259). – С. 258–264.

15. Сидорук М. В. Wymiar wschodni Europejskiej Polityki Sąsiedztwa jako perspektywa integracji dla Ukrainy / М. В. Сидорук // Європейська інтеграція: досвід Польщі та України : [кол. монгр]. – Луцьк ; Люблін : Drukarnia Kolor Lublin, 2013. – С. 189–196.

16. Сидорук М. В. Zarządzania projektami współpracy transgranicznej jako szansa rozwojowa kompetencji Wschodnich miasta Lublin / М. В. Сидорук // Lublin 2020. Cztery oblicza przyszłości miasta : [кол. монгр]. – Lublin : Wydawnictwo UMCS, 2014. – S. 537–549.

17. Сидорук М. В. Kształtowanie unijnej agendy w ramach Europejskiej Polityki Sąsiedztwa na przykładzie stosunków Unii z Ukrainą / М. В. Сидорук // Процеси європеїзації України в окремих галузях. Procesy europeizacji Ukrainy w wybranych obszarach : [кол. монгр]. Київ ; Варшава : ВНЗ «Національна академія управління», 2016. – С. 174–183.

18. Сидорук М. В. Management of the European Union cross-border projects: experience of Visegrad Group countries as a prospect of integration for Ukraine / М. В. Сидорук // International Journal of New Economics and Social Sciences. –Warsaw : International Institute of Innovation «Science–Education–Development», 2017. – No 1(5). – P. 238–259 (Index Copernicus, IJONESS).

19. Сидорук М. В. Проект «Управління проектами ЄС», що реалізується в рамках програми Європейського Союзу Еразмус+ за напрямом «Модуль Жан Моне» / М. В. Сидорук, І. В. Кицюк, Н. В. Павліха // Європейські студії в Україні: здобутки, виклики та перспективи : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (2 черв. 2017 р.) / Укр. асоц. викладачів і дослідників європ. інтеграції. – Київ : Терен, 2017. – С. 258–261.

SUMMARY

Sydoruk. M. The Organizational and Economical Principles of Cross-border Cooperation Projects Management. – Manuscript.

The thesis for the degree of candidate of economic sciences, specialty 08.00.05 – Development of Productive Forces and Regional Economy. – Lesya Ukrainka Eastern European National University, Lutsk, 2018.

The dissertation is dedicated to theoretical generalization and new scientific approaches to the implementation of the actual scientific and practical tasks. It deepens theoretical and methodological principles, develops directions to the improvement of organizational and economic provision of cross-border cooperation projects management.

The essence, classification and significance of cross-border cooperation projects are revealed. The definition of the cross-border cooperation project and the cross-border cooperation program are delineated and improved.

The conceptual aspects of cross-border cooperation projects management are defined. The existing project management techniques are improved with regard to cross-border cooperation projects. The experience of the European Union in the field of cross-border cooperation projects implementation is analysed with the particular attention to the directions of organizational and economic provision in cross-border cooperation projects management.

Participation of Ukraine in cross-border cooperation programs is described. Identified: priority areas of the European Union assistance for Ukraine within the framework of cross-border cooperation programs; territorial coverage of these programs; volumes of funds attraction and use available to Ukraine from the European Union within the framework of cross-border cooperation programs for the period 2007–2013. The thesis offers the analysis of cross-border cooperation projects implementation of the cross-border cooperation programme Poland-Belarus-Ukraine (2007–2013). Methodical approaches are used to the identification of cross-border cooperation programs priority areas and groups defined in the Strategy for Cross-Border Cooperation: economical cooperation, nature, architecture, culture, tourism,

transport and border infrastructure, science and higher education. Diagnostics of the results of cross-border cooperation projects implementation on the example of Volyn region is offered. The strengths and weaknesses that influence the cross-border cooperation projects implementation in the regions bordering with the EU are outlined in order to improve organizational and economic provision of cross-border cooperation projects.

The scientific and practical principles of organizational and economic provision of cross-border cooperation projects management have been improved. It is proposed to create an integrated system, which combines a set of strategic, organizational and economic tools and project management methods with the participation of two or more neighbouring countries to obtain a synergistic cross-border effect. The approaches to the analysis of the cross-border cooperation projects implementation results in the region are improved based on long-term analysis of the regional investment potential, they depend on the volume of attraction investment aid foreign in the framework of cross-border cooperation projects.

The investment levels of cross-border cooperation projects management are highlighted. The directions of improvement for cross-border cooperation projects investment support are determined. The thesis offers to create fund that will be permanently renewed for cross-border cooperation projects own contribution. This fund will allow to accumulate financial resources from alternative sources of revenues and thus will allow to intensify the project activity in the field of cross-border cooperation.

Key words: project, cross-border cooperation, cross-border cooperation project, project management, cross-border cooperation programme.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	9
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ТРАНСКОРДОННОГО СПІВРОБІТНИЦТВА.....	18
1.1. Сутність, класифікація та значення проектів транскордонного співробітництва.....	18
1.2. Концептуальні засади управління проектами транскордонного співробітництва.....	37
1.3. Європейський досвід управління проектами транскордонного співробітництва.....	55
Висновки до розділу 1	73
РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ТРАНСКОРДОННОГО СПІВРОБІТНИЦТВА ЗА УЧАСТЮ УКРАЇНИ	76
2.1. Характеристика участі України в програмах транскордонного співробітництва.....	76
2.2. Аналіз реалізації програми транскордонного співробітництва Польща– Білорусь–Україна.....	88
2.3. Діагностика результатів виконання проектів транскордонного співробітництва в регіоні (на прикладі Волинської області).....	105
Висновки до розділу 2	122
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ТРАНСКОРДОННОГО СПІВРОБІТНИЦТВА.....	125
3.1. Організаційно-економічне забезпечення управління проектами транскордонного співробітництва	125
3.2. Сучасні підходи до методологічного забезпечення управління проектами транскордонного співробітництва	140
3.3. Інвестиційне забезпечення управління проектами транскордонного співробітництва.....	155
Висновки до розділу 3	165
ВИСНОВКИ.....	168
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	172
ДОДАТКИ.....	193

СПИСОК СКОРОЧЕНЬ

ЄК – Європейська комісія

ЄІСП – Європейський інструмент сусідства та партнерства

ЄІС – Європейський інструмент сусідства

ЄС – Європейський Союз

ЄПС – Європейська політика сусідства

ЄФРР – Європейський фонд регіонального розвитку

НО – Національний орган

СМК – Спільний моніторинговий комітет

СОУ – Спільний орган управління

СТС – Спільний технічний секретаріат

ТКС – Транскордонне співробітництво

УП – Управління проектами

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах реформування національної економіки, формування конкурентоспроможних територіальних громад, поглиблення процесів інтеграції України до Європейського Союзу відбуваються зміни в усіх сферах суспільного життя. Потужним інструментом здійснення цілеспрямованих змін виступають засоби й методи управління проектами, практика застосування яких уже результативно зарекомендувала себе в умовах сучасних міжнародних інтеграційних процесів, у тому числі пов'язаних із транскордонним співробітництвом (ТКС).

Досвід Європейського Союзу свідчить, що регіональна політика та транскордонне співробітництво реалізовується в рамках фінансових ініціатив, що втілюються в життя у формі транскордонних програм і проектів. Поглиблення європейської інтеграції України засвідчує потребу активізації процесів участі її регіонів у транскордонних проектах і програмах Європейського Союзу, серед яких – програма Польща–Білорусь–Україна. Це зумовило потребу наукового обґрунтування організаційно-економічних засад управління проектами транскордонного співробітництва.

Фундаментальні аспекти дослідження процесів транскордонної співпраці та управління проектами в цій сфері широко представлено в працях українських і зарубіжних учених, а саме: П. Беленького, В. Борщевського, Т. Васильціва, Л. Вербовської, М. Долішнього, В. Засадко, Т. Камінського, Н. Кезнера, Є. Журби, В. Кравціва, П. Луцишина, Ю. Макогона, Н. Мікули, А. Мокія, Н. Павліхи, В. Павлова, І. Сторонянської, І. Студеннікова, В. Чужикова й інших. Проте залишаються недостатньо обґрунтованими теоретико-методичні та практичні засади організаційно-економічного забезпечення управління проектами транскордонного співробітництва. Наведені положення засвідчують актуальність, наукову й практичну цінність дисертаційної роботи, основні цілі та завдання дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Основні результати дисертаційної роботи отримано в процесі безпосередньої участі здобувача в науково-дослідній діяльності кафедри міжнародних економічних відносин та управління проектами Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки, зокрема науково-дослідної роботи «Трансформація зовнішньоекономічної діяльності України в умовах реалізації європейського вибору» (довідка № 03-28/01/273 від 01.02.2018 р.), а також у межах виконання держбюджетних тем: «Єврорегіон “Буг”»: передумови та стратегічні пріоритети сталого просторового розвитку» (державний реєстраційний номер 0109U000580), де дисертантом розкрито сутність і значення стратегічного управління проектами транскордонного співробітництва; «Єврорегіон “Буг”»: ринкова трансформація в умовах міжрегіональної інтеграції» (державний реєстраційний номер 0111U002147), у межах якої визначено особливості управління проектами транскордонного співробітництва за участі України та сучасні підходи до його організаційно-економічного забезпечення; «Інноваційні форми активізації бізнесу в умовах європейської інтеграції» (державний реєстраційний номер 0115U002350), де здобувачем обґрунтовано удосконалення організаційно-економічного забезпечення управління проектами транскордонного співробітництва.

Мета й завдання дослідження. Мета дисертаційної роботи – обґрунтування теоретико-методичних підходів і розроблення практичних рекомендацій щодо організаційно-економічного забезпечення управління проектами транскордонного співробітництва в умовах поглиблення процесів європейської інтеграції.

Для досягнення зазначеної мети поставлено й виконано такі завдання:

- визначення сутності та вдосконалення класифікації проектів транскордонного співробітництва;
- удосконалення концептуальних засад управління проектами транскордонного співробітництва;

- розкриття європейського досвіду управління проектами транскордонного співробітництва;
- характеристика участі України в програмах транскордонного співробітництва;
- аналіз реалізації програми транскордонного співробітництва Польща–Білорусь–Україна;
- діагностика результатів виконання проектів транскордонного співробітництва в регіоні;
- розвиток науково-практичних засад організаційно-економічного забезпечення управління проектами транскордонного співробітництва;
- розкриття сучасних підходів до методологічного забезпечення управління проектами транскордонного співробітництва;
- розробка рекомендацій інвестиційного забезпечення управління проектами транскордонного співробітництва.

Об'єкт дослідження – процеси управління проектами транскордонного співробітництва.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні засади організаційно-економічного забезпечення управління проектами транскордонного співробітництва.

Методи дослідження. Методологічні засади організаційно-економічного забезпечення управління проектами транскордонного співробітництва ґрунтуються на фундаментальних положеннях економічної теорії, класичних і сучасних теоріях розвитку продуктивних сил і регіональної економіки, менеджменту, проектного управління, європейської інтеграції тощо. Розроблення теоретико-методичних і прикладних засад управління проектами транскордонного співробітництва реалізовувалося на основі системного підходу, який дав змогу комплексно розглянути проектне управління як систему взаємопов'язаних та взаємодіючих принципів, методів й інструментів із урахуванням участі регіонів у процесах транскордонного співробітництва.

У процесі дослідження застосовували загальноприйняті в економічній науці методи вивчення: монографічний, системно-структурний та абстрактно-логічний, які дали змогу визначити сутність, класифікацію й значення проектів транскордонного співробітництва (п. 1.1); історико-логічний – для висвітлення європейського досвіду управління проектами транскордонного співробітництва та розробки концептуальних засад управління ними (п. 1.2, 1.3); структурно-логічний, порівняння й економіко-статистичні методи – для виявлення особливостей управління проектами транскордонного співробітництва за участю України (п. 2.1, 2.2, 2.3); наукового узагальнення та синтезу – для встановлення напрямів і удосконалення управління проектами транскордонного співробітництва (п. 3.1, 3.2, 3.3).

Інформаційною базою дослідження слугували законодавчі та нормативні акти Верховної Ради, Кабінету Міністрів України, офіційні матеріали Державної служби статистики України, статистичні дані Головного управління статистики у Волинській області; інформаційні матеріали, опубліковані в періодичних виданнях; законодавчі й нормативні акти Європейського парламенту та ради, Європейської комісії; наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, у яких висвітлено фундаментальні положення управління проектами та розвитку транскордонного співробітництва; електронні ресурси, представлені в мережі Інтернет; результати власних напрацювань здобувача, аналітичні розрахунки, тощо.

Наукова новизна одержаних результатів й особистий внесок дисертанта полягають у поглибленні теоретичних засад, обґрунтуванні необхідності та розробленні напрямів удосконалення організаційно-економічного забезпечення управління проектами транскордонного співробітництва на основі комплексного міждисциплінарного підходу в контексті поглиблення євроінтеграційних процесів України.

Основні положення дисертації, що визначають її новизну й винесені на захист, полягають у такому:

удосконалено:

– концептуальні засади управління проектами транскордонного співробітництва, які, на відміну від наявних, ґрунтуються на застосуванні інтегрованого підходу до управління параметрами проекту (час, кошти, ресурси, обсяг, якість заходів), що дасть змогу досягти їх оптимізації та підвищити ефективність управління змінами в транскордонному просторі;

– методичний підхід до діагностики результатів виконання проектів транскордонного співробітництва, що, на відміну від тих, які існують, передбачає оцінку впливу інвестицій, залучених у межах проектів транскордонного співробітництва, на показник економічного розвитку регіону із застосуванням економетричної моделі та кореляційно-регресійного аналізу;

– підходи до методології управління проектами транскордонного співробітництва, що, на відміну від уже наявних, оснований на досвіді Європейського Союзу передбачають виокремлення етапів визначення, формулювання й ідентифікація як самостійних фаз життєвого циклу проекту транскордонного співробітництва, що передбачає: пошук партнера, визначення спільної проблеми й застосування інтегрованого підходу до його імплементації, який дає можливість отримати транскордонний ефект від досягнення проектних цілей залучених сторін співпраці;

дістали подальший розвиток:

– термінологічний апарат дослідження, зокрема уточнено зміст таких категорій, як «проект транскордонного співробітництва» як комплексу обмежених часом та фінансовими ресурсами заходів, спрямованих на досягнення поставлених цілей і результатів, що реалізуються партнерами суміжних територій у межах транскордонного співробітництва; «програма транскордонного співробітництва» як комплексу взаємопов'язаних завдань і заходів, що створюють платформу для проектної діяльності транскордонного характеру;

– класифікація проектів транскордонного співробітництва, яка, на відміну від наявних, ґрунтується на врахуванні їхніх кількісних, якісних

і функціональних ознак, що створює базис для обґрунтування заходів, ефективного використання ресурсів й удосконалення управління проектами транскордонного співробітництва;

– науково-практичні засади організаційно-економічного забезпечення управління проектами транскордонного співробітництва як координованого процесу створення інтегрованої системи різних рівнів ієрархічної структури стратегічного управління, організаційних інструментів й економічних форм міжнародної співпраці за участі двох або більше суміжних країн задля отримання синергетичного ефекту транскордонного характеру;

– рекомендації щодо вдосконалення інвестиційного забезпечення управління проектами транскордонного співробітництва, котрі, як доповнення до вже наявних, передбачають створення спеціального поновлювального фонду як резервного за допомогою акумуляції коштів на засадах публічно-приватного партнерства, що дасть змогу здійснювати додаткове фінансування проектів транскордонного співробітництва за зниження активності інвесторів.

Практичне значення одержаних результатів. Практична значимість одержаних результатів полягатиме в тому, що основні положення, викладені в дисертації, доведено до рівня практичних рекомендацій. Практичне значення розробки й упровадження удосконалення організаційно-економічного забезпечення управління проектами транскордонного співробітництва підтверджується довідками: Управління розвитку, інвестицій, європейської інтеграції Волинської обласної державної адміністрації (№ 1228/04-10/2-17 від 26.12.2017 р.), Управління туризму та промоції міста Луцької міської ради (№ 38-8/16 від 24.01.2018 р.), а також Департаменту розвитку Львівської міської ради (№ 27/13 від 02.02.2018 р.).

Теоретико-методичні положення можуть бути використані для прийняття практичних рішень керівниками й спеціалістами, органами державного та регіонального управління, місцевого самоврядування для опрацювання механізмів організаційно-економічного забезпечення управління проектами транскордонного співробітництва.

Основні теоретичні висновки, науково-практичні рекомендації впроваджено в навчальний процес Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки під час підготовки навчально-методичних матеріалів у процесі проведення лекційних і практичних занять із таких навчальних дисциплін, як «Економіка регіонів», «Європейське транскордонне співробітництво», «Управління міжнародними проектами та програмами», «Європейське транскордонне співробітництво», «Системна організація та планування проектної діяльності», «Економіко-математичні моделі та методи, інформаційні технології управління проектами», «Методологія проектного менеджменту», «Вступ до проектного менеджменту», а також у керівництві студентськими науково-дослідними роботами (довідка № 03-28/01/272 від 01.02.2018 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є самостійно виконаним науковим дослідженням. Усі наукові положення, висновки та рекомендації, викладені в дисертації та винесені на захист, отримані здобувачем особисто й відображені в опублікованих роботах. Із наукових праць, опублікованих у співавторстві, у дисертації використано лише ті здобутки, які є результатом особистої роботи автора.

Апробація результатів дослідження. Основні положення, висновки та рекомендації за результатами проведених досліджень апробовано на 12 міжнародних науково-практичних конференціях серед яких – «Молода наука Волині: пріоритети та перспективи досліджень» (м. Луцьк, 2011 р., 2012 р.), «Європейські інтеграційні процеси і транскордонне співробітництво» (м. Луцьк, 2011 р.), «Актуальні проблеми міжнародних відносин і зовнішньої політики країн світу» (м. Луцьк, 2011 р.), «Сучасні проблеми економіки і менеджменту» (м. Львів, 2011 р.), «Стан та перспективи інноваційно-інвестиційного розвитку міста Луцька» (м. Луцьк, 2012 р.), «Міжнародні відносини в умовах ХХІ ст.: сучасна теорія і практика» (м. Львів, 2011 р.), «Минуле, сьогодення та майбутнє посткомуністичного світу» (м. Варшава, 2012 р.), «Європейська інтеграція: досвід Польщі та України» (м. Люблін,

2013 р.), «Люблін 2020. Чотири напрями перспективного розвитку міста» (м. Люблін, 2014 р.), «Процеси європеїзації України в окремих галузях» (м. Варшава, 2016 р.), «Європейські студії в Україні: здобутки, виклики та перспективи» (м. Київ, 2017 р.).

Публікації. За результатами дисертаційного дослідження опубліковано 19 наукових праць загальним обсягом 7,03 друк. арк., із яких особисто здобувачу належить 7,0 друк. арк., із них три – це монографії у співавторстві, сім – статті у фахових наукових виданнях України, одна – стаття в науковому іноземному виданні, включеному до міжнародної науково-метричної бази даних, вісім – публікації апробаційного характеру в українських та іноземних збірниках.

Структура та обсяг роботи. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Повний обсяг роботи – 223 сторінки, із яких 193 – це основний текст. Дисертація містить 20 таблиць, 35 рисунків і 13 додатків. Список використаних джерел уключає 179 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ТРАНСКОРДОННОГО СПІВРОБІТНИЦТВА

1.1. Сутність, класифікація та значення проектів транскордонного співробітництва

Багатовічна історія Європейського континенту – це історія трансформаційних процесів становлення міждержавних відносин, у яких усе більшу роль відведено регіонам. Сьогодні якість таких стосунків з обох боків кордону набуває особливих ділових ознак. Передусім, це стосується органів державної влади й місцевого самоврядування сусідніх територій. Відтак зростає значення транскордонного співробітництва, оскільки саме від того, яка ситуація складеться в прикордонних регіонах, залежить і рівень міжнародної співпраці сусідніх країн у цілому.

Транскордонне співробітництво в прикордонних регіонах відіграє роль рушійної сили, реалізуючи обмежені в часі й спрямовані на досягнення результатів спільні заходи у формі проектів. Транскордонна співпраця передбачає налагодження контактів між органами місцевого самоврядування, місцевими органами виконавчої влади, територіальними громадами, громадськими організаціями суміжних країн для розв'язання спільних проблем і постановки й реалізації стратегічних завдань, спрямованих на підвищення якості життя людей, які мешкають на транскордонних територіях.

Транскордонне співробітництво – одна з форм поглиблення європейської інтеграції. Воно відіграє роль важливого інструменту регіональної політики Європейського Союзу.

В українській науковій літературі існують різноманітні визначення поняття транскордонного співробітництва. Зокрема, Закон України «Про транскордонне співробітництво» від 24 червня 2004 р. трактує його як спільні дії, спрямовані

на встановлення й поглиблення економічних, соціальних, науково-технічних, екологічних, культурних та інших відносин між територіальними громадами, їхніми представницькими органами, місцевими органами виконавчої влади України й територіальними громадами, відповідними органами влади інших держав у межах компетенції, визначеної їхніми національним законодавством [23].

Європейські науковці розглядають транскордонне співробітництво в розрізі тлумачення Ради Європи, представленого в Європейській рамковій конвенції про транскордонне співробітництво між територіальними общинами або властями 21 травня 1980 р. в Мадриді, згідно з яким транскордонне співробітництво полягає в добросусідстві й означає «будь-які спільні дії, спрямовані на посилення та поглиблення добросусідських відносин між територіальними общинами або властями, які знаходяться під юрисдикцією двох або декількох договірних Сторін, та на укладання з цією метою будь-яких необхідних угод або досягнення домовленостей» [19].

Білоруський науковець С. Артеменко розглядає транскордонне співробітництво як механізм відновлення й формування історично сформованих політичних, економічних та культурних взаємозв'язків по обидва боки кордону [90].

І. Студенніков зазначив, що поява терміна «транскордонне співробітництво» і «його активне використання в науковій літературі та в загальноєвропейських правових документах відбиває зміни, що відбулися протягом останніх десятиріч в поглядах політиків, науковців і звичайних громадян на функції державних кордонів та роль місцевих і регіональних громад у налагодженні прямої співпраці між ними по обидва боки кордону» [87].

Погоджуємося з П. Беленьким, Н. Мікулою, які розглядають транскордонне співробітництво як специфічну сферу зовнішньоекономічної, політичної, екологічної, культурно-освітньої та інших видів міжнародної діяльності, що реалізовується на регіональному рівні й, охоплюючи всі загальні форми, вирізняється необхідністю та можливостями більш активного їх

використання, а також низкою особливостей, а саме: наявністю кордону й потребою його облаштування, спільним використанням природних ресурсів і, відповідно, розв'язанням проблем екологічної безпеки, більш широким взаємним спілкуванням населення сусідніх держав й особистими зв'язками людей, значно вищим навантаженням на інфраструктуру (дороги, зв'язок, сфера обслуговування, придорожня інфраструктура) [4].

Транскордонне співробітництво реалізується кожною окремою країною з урахуванням власних пріоритетів, проте, як і будь-яка міжнародна діяльність, воно регулюється загальноєвропейськими правилами та інтересами. А це потребує певного інституційного середовища, яке створюється на основі нормативно-правової регламентації та діяльності певних інституцій транскордонного співробітництва.

Більшість джерел фінансування транскордонного співробітництва реалізуються *на основі проектного підходу*. Це означає, що їх функціонування ґрунтується на відкритих конкурсних наборах, заохоченні суб'єктів прикордоння розвивати партнерські відносини, подавати спільні заявки й реалізовувати проекти, які дають очікувані результати для задоволення потреб і розв'язання проблем по обидва боки кордону.

Зокрема, із метою імплементації та розробки програм транскордонного співробітництва ЄС створюються міжвідомчі органи управління (робочі групи, спільні комітети, секретаріати). Вони, на думку П. Луцишина, здійснюють транскордонне співробітництво за такими напрямками:

- урядово-регіональним, яке спирається переважно на міжнародні умови реалізації чи на регіональні органи влади;
- регіонально-локальним, що передбачає особисті контакти із сусідами, викликані господарськими потребами, співпрацю в галузі культури [30].

На сьогодні найбільш дієвими формами транскордонного співробітництва і їх впливі на розвиток регіонів вважають транскордонні проекти й угоди щодо транскордонного співробітництва. Як зазначає В. Кравців, транскордонні інноваційні структури, транскордонні кластери та єврорегіони не відіграють

вагомої ролі в розвитку прикордонних регіонів. Водночас саме формування й налагодження функціонування нових форм транскордонного співробітництва сприятиме зростанню інвестиційних надходжень в економіку прикордонних територій та ефективному використанню потенціалу їхньому розвитку [65].

Керуючись концептуальними засадами імплементації міжнародних програм ЄС, основною базисною частиною розвитку транскордонного співробітництва ми вважаємо реалізацію транскордонних програм. Саме вони виступають важливою категорією міжнародних програм, у межах яких реалізують проекти транскордонного співробітництва [71].

Для розкриття концептуальних засад управління проектами транскордонного співробітництва спочатку потрібно визначити сутність поняття «проект транскордонного співробітництва» та встановити значення самої дефініції «проект» у транскордонному аспекті. Відтак проведемо аналіз трактування термінів «проект» й «управління проектом», що відображено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Дефініції поняття «проект» та «управління проектом»

Автор	Визначення		Джерело
	проект	управління проектом	
1	2	3	4
<i>Вітчизняні вчені</i>			
Л. Батенко, О. Загородніх, В. Ліщинська	Задуманий план дій (задумом, наміром).	Процес управління командою і ресурсами проекту за допомогою специфічних методів, завдяки яким проект завершується успішно й досягає своєї мети.	[3]
Л. Кобиляцький	Сукупність цілеспрямованих, послідовно орієнтованих у часі, одноразових, комплексних і нерегулярно повторюваних дій (заходів або робіт), орієнтованих на досягнення кінцевого результату в умовах обмеженості ресурсів і заданості термінів їх початку й завершення.	Діяльність, спрямована на реалізацію проекту з максимально можливою ефективністю при заданих обмеженнях щодо часу, коштів (ресурсів) і якості кінцевих результатів.	[29]

Продовження таблиці 1.1

1	2	3	4
Б. Щукін	Організаційна форма реалізації процесу інвестування.	Процес організації використання фінансових, трудових і матеріальних ресурсів проекту з метою досягнення поставлених цілей у найкращий спосіб.	[100]
<i>Зарубіжні вчені</i>			
В. Бабаєв	Унікальна (на відміну від операцій) діяльність, що має початок і кінець в часі, спрямована на досягнення заздалегідь визначеного результату (цілі), створення певного, унікального продукту або послуги, при заданих обмеженнях за ресурсами та строками, а також вимогам до якості й допустимого рівня ризику.	Можливість перспективного розгортання, тобто можливість передбачити стан проекту у майбутньому.	[1]
В. Трілленберг	Один із засобів розв'язання проблеми.	Сукупність управлінських завдань, організаційних дій, методів і засобів спрямованих на досягнення поставленої мети проектної діяльності.	[92]
А. Товб	Особлива форма здійснення цілеспрямованих змін, яка передбачає, що вони повинні бути реалізовані в межах певних обмежень за строками, вартістю й характеристиками очікуваних результатів.	Професійна творча діяльність з керівництва людськими та матеріальними ресурсами за допомогою застосування сучасних методів, засобів й мистецтва управління для успішного досягнення раніше визначених цілей при певних вимогах до строків, бюджету та характеристики очікуваних результатів проектів, що здійснюються в ринкових умовах у соціальних системах.	[62]
Г. Бирман, Л. Белих С. Шмідт	Унікальне починання, одноразова послідовність дій, комплекс заходів на досягнення певної мети, що інтегрує в собі як певну ідею, задум, так і дії щодо його втілення в життя.	Використання ресурсів з метою отримання оптимального результату в майбутньому, за умови проходження певного періоду часу.	[5]

Продовження таблиці 1.1

1	2	3	4
<i>Національні нормативні акти</i>			
Закон України «Про транскордонне співробітництво»	Комплекс заходів суб'єктів та учасників транскордонного співробітництва, спрямованих на розв'язання конкретних спільних завдань та задоволення інтересів територіальних громад.	-	[23]
<i>Міжнародна спільнота</i>			
Світовий банк	Комплекс взаємозалежних заходів, призначених для досягнення протягом заданого періоду й при встановленому бюджеті поставлених завдань з чітко визначеними цілями.	Процес управління командою й ресурсами проекту за допомогою специфічних методів, завдяки яким проект завершується успішно та досягає своєї мети.	[101]
Європейська комісія	Комплекс заходів, скерованих на досягнення чітко визначених цілей упродовж відведеного часу й за допомогою призначених на це фінансових ресурсів (бюджету).	Набір інструментів, технологій і знань, застосування яких до проекту дає змогу досягти найкращих результатів.	[116]

Складено дисертантом на основі [1, 3, 5, 23, 29, 62, 92, 100, 101, 116].

Науковий підхід, що вперше торкнувся теми проектного управління, запропоновано представниками французької теорії угод (фр. *theorie des conventions*). Основними постулатами теорії, що розглядає проект як свідомий вибір людей на користь локальних взаємодій, є:

- по-перше, теза про існування безлічі варіантів організації взаємодій або угод;
- по-друге, визнання того, що кожна людина при бажанні здатна діяти залежно від ситуації за «правилами гри», які відповідають кожній із цих угод [1].

Однією з таких сукупностей правил, які добровільно обираються людьми для своїх взаємодій, є «проектна угода». Проект (фр. *la cite par projets*) тимчасово поєднує зовсім різних людей, котрі активно взаємодіють між собою протягом обмеженого проміжку часу. Після завершення проекту сформовані

зв'язки зберігаються й можуть знову активізуватися в майбутньому. Як стверджує В. Бабаєв, «робота вчених, які мають різну інституціональну приналежність, над загальним дослідницьким проектом у рамках тимчасового творчого колективу яскраво ілюструє ідею проектної угоди» [1, с. 8].

Загалом термін «*проект*» (від лат. *projectus*) у буквальному перекладі категоріальної одиниці означає «кинутий уперед», «той, що передує», «той, хто йде попереду» та трактується як унікальна (на відміну від операцій) діяльність, що має початок і кінець у часі, спрямована на досягнення заздалегідь визначеного результату (цілі), створення певного унікального продукту або послуги при заданих обмеженнях за ресурсами й строками, а також вимогами до якості та допустимого рівня ризику [3]. Таким чином, об'єкт управління, який можна представити у вигляді проекту, виділяє можливість перспективного розгортання, тобто можливість передбачити його стан у майбутньому [1, с. 9].

Подальші тенденції в трансформації визначення сутності поняття «проект» полягають у більш гнучкому збалансуванні між обсягом робіт, ресурсами, часом, якістю та ризиками. Новизна тлумачення лексеми «*проект*» полягала в розумінні цієї категорії як елементу, певного етапу, управлінського рішення виробничого чи фінансового змісту. Це значення терміна «*проект*» передбачало реалізацію конкретного завдання, що обмежене чітко визначеними часовими рамками й розміром фінансування. Отже, у такому аспекті можна вважати, що *проект* – це унікальне починання, одноразова послідовність дій, комплекс заходів на досягнення певної мети, що інтегрує в собі як певну ідею, задум, так і дії стосовно втілення цього задуму в життя [5].

Відсутність на сьогодні чіткого розмежування понять «проект» та «управління проектом» є однією з причин подальшої затримки розвитку й унеможливлення реалізації відповідних реформ.

Чимало українських учених, трактуючи поняття «*проект*», співвідносять його із «задуманим планом дій (задумом, наміром)». Відповідно до цього, на думку Л. Батенко, управління проектом – це «процес управління командою й

ресурсами проекту за допомогою специфічних методів, завдяки яким проект завершується успішно і досягає своєї мети» [3].

Проте Л. Кобиляцький стверджує, що *проект* – це «сукупність цілеспрямованих, послідовно орієнтованих у часі, одноразових, комплексних і нерегулярно повторюваних дій (заходів або робіт), орієнтованих на досягнення кінцевого результату в умовах обмеженості ресурсів та заданості термінів їх початку й завершення», а управління проектом – це «діяльність, спрямована на реалізацію проекту з максимально можливою ефективністю при заданих обмеженнях щодо часу, коштів (ресурсів) і якості кінцевих результатів» [29].

Характеризуючі ці поняття, Б. Щукін виражає категорію «*проект*» через «організаційну форму реалізації процесу інвестування», а «управління проектом» – як «процес організації використання фінансових, трудових і матеріальних ресурсів проекту з метою досягнення поставлених цілей у найкращий спосіб» [100].

На думку А. Товба, *проект* – це «особлива форма здійснення цілеспрямованих змін, яка передбачає, що вони повинні бути реалізовані в рамках певних обмежень за строками, вартістю й характеристиками очікуваних результатів». Як наслідок, управління проектом – це «професійна творча діяльність з управління людськими та матеріальними ресурсами за допомогою застосування сучасних методів, засобів мистецтва управління для успішного досягнення раніше визначених цілей за певних вимог до строків, бюджету та характеристики очікуваних результатів проектів, що здійснюються в ринкових умовах в соціальних системах» [89].

Ураховуючи тлумачення В. Трілленберга, що *проект* – це «один із засобів рішення проблеми», управління проектом потрібно розглядати як «сукупність управлінських завдань, організаційних дій, методів і засобів спрямованих на досягнення поставленої мети проектної діяльності» [92].

І. Мазур, В. Шапіро, Н. Ольдерогге інтерпретують *проект* як «цілеспрямоване, заздалегідь розроблене й заплановане створення або модернізацію фізичних об'єктів, технологічних процесів, технічної та

організаційної документації для них, матеріальних, фінансових, трудових та інших ресурсів, а також управлінських рішень і заходів з їх виконання», а управління проектом через «методологію організації, планування, керівництва, координації трудових, фінансових і матеріально-технічних ресурсів протягом проектного циклу, спрямована на ефективне досягнення його мети за допомогою застосування сучасних методів, техніки й технології управління для досягнення визначених у проекті результатів за складом та обсягом робіт, вартістю, часом, якістю й задоволенням учасників проекту» [31].

У результаті, наявні сучасні дефініції в науковій думці та наведені вище ґрунтуються на трьох основних характеристиках проекту: наявності конкретної мети, обмеженості в часі й ресурсах. Недоліком таких визначень категорії «проект» є відсутність зв'язку між проектом у якості попередньо розробленого плану та проектом як процесу реалізації цього плану [51; 52; 53; 72].

Міжнародна спільнота, зокрема, Світовий банк, під поняттям «*проект*» розуміє «комплекс взаємозалежних заходів, призначених для досягнення протягом заданого періоду й бюджету, поставлених завдань із чітко визначеними цілями». Категорію «*управління проектами*» розглядаємо як «процес управління командою та ресурсами проекту за допомогою специфічних методів, завдяки яким проект завершується успішно й досягає своєї мети» [101].

Проте, на нашу думку, найбільш удалим і таким, що відображає специфіку транскордонного співробітництва, є визначення, сформульоване ЄС. Зокрема, Європейська комісія трактує *проект* як «комплекс заходів, скерованих на досягнення чітко визначених цілей упродовж відведеного часу й за допомогою призначених на це фінансових ресурсів (бюджету)» [116]. Термін «*управління проектами*» виражено через «набір інструментів, технологій і знань, застосування яких до проекту дає змогу досягти найкращих результатів» [116].

Оскільки в реалізації (програм) проектів транскордонного характеру беруть участь декілька суміжних держав, логічним є трактування поняття «*проект*» як «спільного комплексу заходів», що зазначено в Законі України

«Про транскордонне співробітництво» від 24 червня 2004 р., де відображено категорію «*спільні проекти (програми)*» та подано таке визначення: «комплекс заходів суб'єктів та учасників транскордонного співробітництва, спрямованих на розв'язання конкретних спільних завдань і задоволення інтересів територіальних громад». Як наслідок, категорія «*проекти (програми) транскордонного співробітництва*» формулюється через «комплекс заходів суб'єктів та учасників транскордонного співробітництва України, спрямованих на його розвиток» [23].

Проте, на нашу думку, варто розмежовувати поняття «проект транскордонного співробітництва» та «програма транскордонного співробітництва». Уважаємо, що під поняттям «*проект транскордонного співробітництва*» потрібно розуміти комплекс обмежених часом і фінансовими ресурсами заходів, спрямованих на досягнення поставлених цілей і вимірювальних результатів, які реалізують партнери із суміжних територій щонайменше двох країн у рамках транскордонного співробітництва. А дефініцію «*програма транскордонного співробітництва*» доцільно розкривати з погляду Європейської комісії як «комплекс проектів, сукупність цілей яких сприяє досягненню загальної мети на секторальному, національному або наднаціональному рівні» [116]. Основна відмінність між цими двома поняттями полягає в тому, що «транскордонна програма» є ширшою категорією та за своїм змістом охоплює концепцію подальшої реалізації транскордонних проектів, хоча власне за своєю сутністю транскордонна програма становить великомасштабний проект, якому притаманні всі ознаки й властивості звичайного проекту транскордонного співробітництва.

Головними принципами впровадження програм транскордонного співробітництва є принцип партнерства та принцип співфінансування (додатковості) (рис. 1.1).

Принцип партнерства полягає в тому, щоб на етапі як програмування, так і реалізації, були задіяні всі зацікавлені партнери. Це вимагає тісної співпраці між Європейською комісією та відповідними органами державної влади на національному, регіональному й місцевому рівнях.

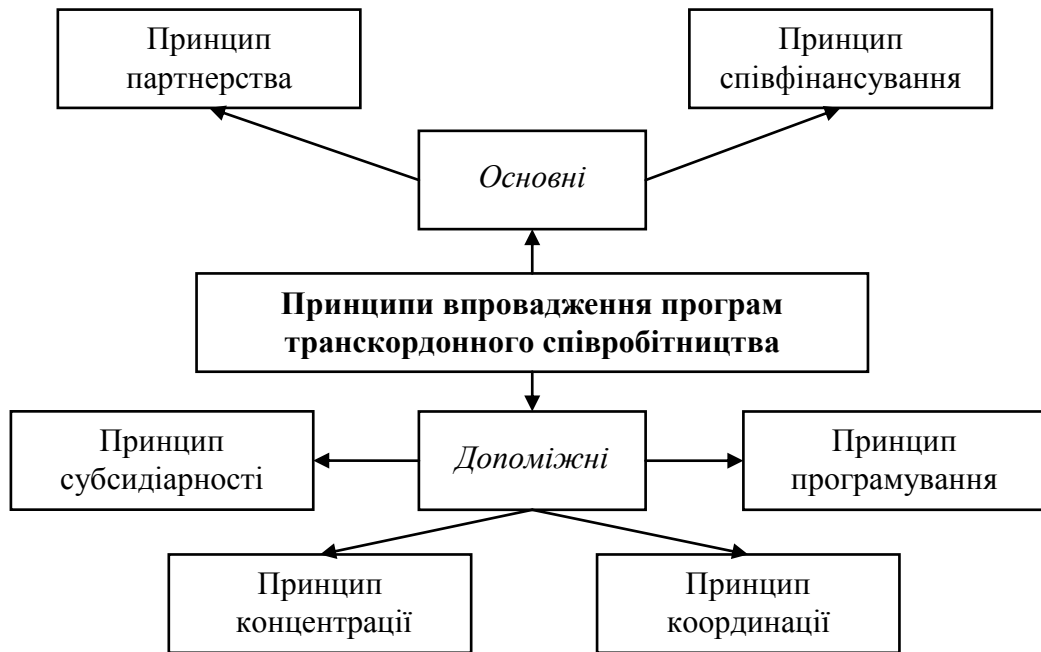


Рис. 1.1. Основні принципи впровадження програм транскордонного співробітництва

Складено дисертантом на основі [116].

Принцип співфінансування вказує на те, що кошти ЄС повинні доповнювати, збагачувати та зміцнювати фінансові ресурси держав-членів, а не замінювати їх.

Іншими, не менш важливими принципами є субсидіарність, концентрація, програмування й координація.

Принцип субсидіарності передбачає делегування прийняття рішень на нижчі рівні управління. Утручання верхніх ланок передбачено лише у випадку більшої ефективності їхніх дій за відповідні дії нижніх рівнів. Інституції Європейського Союзу можуть вирішувати певні питання, тільки в тому випадку, якщо вони не можуть бути ефективно вирішені незалежно один від одного в регіонах, країнах-членах чи країнах-партнерах.

Принцип концентрації полягає в збільшенні підтримки ЄС тих видів діяльності, які мають важливе значення для соціально-економічного розвитку ЄС. Це передбачає підтримку регіонів, які є найбільш відсталими. З іншого боку, цей принцип також означає, що інтервенція коштів для досягнення бажаного ефекту не повинна розпорозуватися, а має зосереджуватися на

декількох чітко визначених цілях. Саме тому, фінансова допомога Європейського Союзу спрямована на невелику кількість визначених цілей програм і проектів.

Принцип програмування означає, що інституції Європейського Союзу, здійснюють контроль та моніторинг за використанням коштів, і слідкують за тим, щоб цей процес відбувався відповідно до основних цілей політики Спільноти та відповідав конкретним рекомендаціям Європейської комісії. Відповідно до цього принципу повинні бути розроблені формальні процедури проведення погоджень між регіональними органами влади з метою визначення та реалізації регіональної стратегії розвитку. Також не слід нівелювати той факт, що ТКС покликане розв'язувати довготривалі проблеми в регіоні, а не для реалізовувати одноразові короткострокові програми.

Мета принципу координації полягає в централізованому спрямуванні заходів і фінансових ресурсів для реалізації основних пріоритетів ТКС, які мають важливе значення для соціально-економічного згуртування Європейського Союзу. Одним із проявів цього принципу є дії Комісії, спрямовані на призначення фінансових ресурсів зі структурних фондів для обмеженої кількості вибраних регіонів, які вирізняються найбільш серйозними проблемами.

Ми також схилиємося до думки, що розуміння сутності власне поняття «*проект*» у системі наукових знань варто розмежовувати та розглядати у двох таких аспектах. Здебільшого у сфері проектного менеджменту підприємства, де реалізуються проекти задля отримання прибутку, які відповідають ринковим умовам економіки й у сфері проектного менеджменту транскордонного співробітництва, де неприбуткові проекти, забезпечують сталий просторовий розвиток прикордонних регіонів. Хоча проекти транскордонного співробітництва вважаються неприбутковими та не повинні передбачати отримання будь-якої вигоди, ефекти від їх реалізації чинять позитивний вплив на економічне, соціальне зростання зацікавлених сторін проекту, зокрема, та сприяє комплексному розвитку регіону в цілому.

Саме тому ми можемо стверджувати, що проект – це комплекс заходів, які мають чітко визначену мету, бюджет і графік реалізації. За своїм змістом проект транскордонного співробітництва – це основний елемент його програми. Проте потрібно відрізнити сам проект від заявки. Останню подає заявник на дофінансування з метою реалізації проекту у визначеній формі разом із додатками. Також сама по собі заявка не є проектом (рис. 1.2).

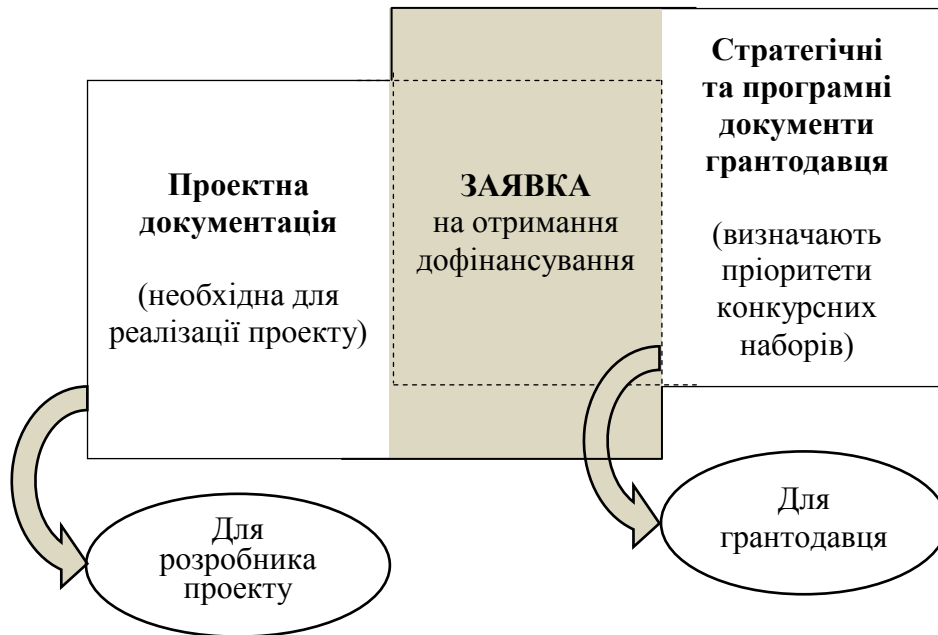


Рис. 1.2. Співвідношення проекту та проектної заявки

Джерело: [47].

Натомість, проект також включає членів цільової групи, для яких реалізовується проект, його робочу групу й суб'єктів, пов'язаних з предметом цього проекту.

Визначення мети розробки проектів транскордонного співробітництва має бути узгодженим із транснаціональними, національними й регіональними пріоритетами соціально-економічного розвитку та ґрунтуватися на таких основних принципах (рис. 1.3):

– *еволюційність*, що передбачає врахування змін міжнародних, транскордонних і суспільних відносин;

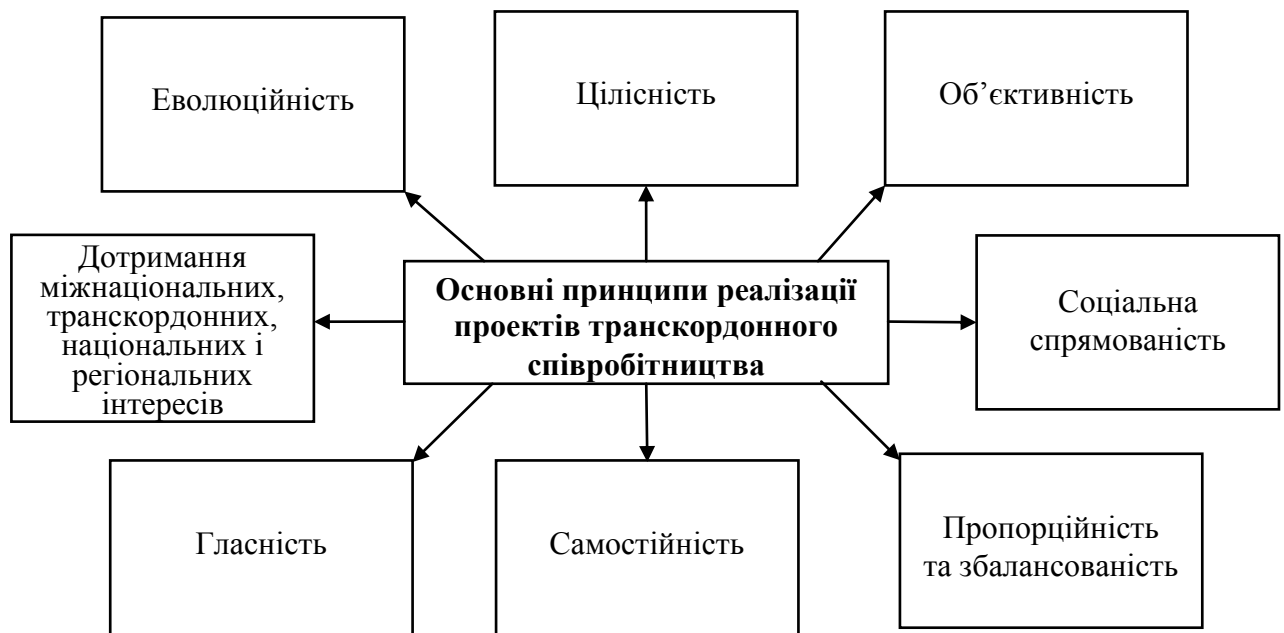


Рис. 1.3. Основні принципи реалізації проектів транскордонного співробітництва

Складено дисертантом на основі [103].

– *цілісність*, яка забезпечується розробленням взаємоузгоджених прогнозних і програмних документів розвитку країн, окремих сфер діяльності та транскордонного співробітництва на коротко- й середньостроковий періоди;

– *об'єктивність*, котра означає, що прогнозні та програмні документи транскордонного співробітництва розробляються на основі даних статистики, уповноваженого органів влади з питань економічної політики, інших центральних і місцевих органів виконавчої влади, місцевого самоврядування;

– *соціальна спрямованість* – те, що в програмах і проектах транскордонного співробітництва головну увагу приділяють необхідності врахування інтересів людей, забезпеченню соціальних потреб;

– *пропорційність та збалансованість* – забезпечення потреб населення у виробництві продукції, наданні послуг. Реалізація цього принципу передбачає: еквівалентний обмін результатів виробничої діяльності у всіх сферах господарства; рівновагу попиту та пропозиції, що стосуються всіх видів економічної діяльності; раціональне співвідношення між мінімально необхідними потребами й наявними ресурсами;

– *самостійність* – регіональні органи влади, місцевого самоврядування, громада, суб'єкти господарювання в межах своїх повноважень відповідають за розроблення, затвердження та виконання транскордонних проектів;

– *гласність* – проекти транскордонного співробітництва є доступними для громадськості;

– *дотримання міжнаціональних, транскордонних, національних і регіональних інтересів* – розроблення транскордонних проектів повинно здійснюватися, виходячи з необхідності забезпечення реалізації міжнародної інтеграційної політики, стратегії транскордонного співробітництва, регіональної політики та національної безпеки держав.

Сукупна різноманітність дефініцій категорії «проект» визначає необхідність цілісної класифікації власне проектів транскордонного співробітництва (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Класифікація проектів транскордонного співробітництва

Складено дисертантом.

Оскільки реалізація транскордонних проектів прикордонних регіонів за участю України відбувається в рамках програм транскордонного співробітництва, то передусім, варто звернути увагу на їх класифікацію проектів, наведену в посібниках для аплікантів (англ. – Guidelines for Applicants).

Зокрема, операційні програми транскордонного співробітництва забезпечують можливість розробляти та реалізовувати проекти в тісній співпраці між партнерами з обох боків кордону. Здебільшого характер передбачених проектів може бути таких видів:

- інтегровані, у яких кожен із партнерів виконує частину заходів у межах спільного проекту на власній території;
- симетричні, у котрих подібні заходи проводяться паралельно по обидва боки кордону;
- прості, що мають транскордонний ефект та виконуються переважно або виключно по однин бік кордону, але з вигодою для обох партнерів [103; 122].

У процесі концептуальної реалізації транскордонних проектів виникають також додаткові властивості й характеристики, що зумовлюють необхідність упорядкування проектів транскордонного співробітництва за такими класифікаційними ознаками.

Потрібно розрізняти проекти, спрямовані на розвиток, реставрацію, регулювання та дослідження.

Зокрема, за кількісним складом партнерства проект транскордонного співробітництва може бути білатеральним (за наявності двох учасників, тобто апліканта й партнера), трилатеральним (апліканта та двох партнерів), квадролатеральним (аплікатора та трьох партнерів) і мультилатеральним (апліканта та декількох партнерів).

За характером заходів проект транскордонного співробітництва буває:

- інфраструктурним (проект, що вимагає дозволу на будівництво або відповідного документа (наприклад погодження будівельних робіт, рішення комплексної державної експертизи) згідно з національним законодавством країни, у якій такі роботи виконуватимуться або проект, що передбачає

інфраструктурних заходів, указаних у бюджетній лінії загальною вартістю понад 50 тис. євро);

– інвестиційним (проект, у якому передбачено закупівлю основних фондів (наприклад таке обладнання, як комп'ютери, машини, інструменти та ін.) загальною вартістю, що перевищує 50 тис. євро);

– змішаним (проект, який містить у собі елементи інфраструктурного й інвестиційного проектів) [154; 158].

За сферою діяльності розрізняють такі види проектів транскордонного співробітництва:

– інноваційний (проект, що передбачає проведення комплексу заходів щодо створення та реалізації інноваційного продукту);

– соціальний (проект, який означає проведення заходів, пов'язаних із упровадженням соціального нововведення, мета якого – створення, модернізація або підтримання в середовищі, що змінюється, матеріальної чи духовної цінності;

– промоційний (проект, що передбачає проведення промоційних заходів на певну тематику);

– дослідницький (проект стосовно розробки нового продукту дослідження чи нових інформаційно-керуючих положень у будь-якій галузі);

– екологічний (проект, що означає завершену й належно оформлену розробку або її реалізацію на екологічну тематику);

– практичний (проект, результати якого націлені на практичне застосування);

– стратегічний (проект, що включає розробку стратегії розвитку одиниці транскордонного співробітництва);

– технічний (проект, який передбачає, розробку технічної документації);

– комбінований (проект, який поєднує в собі різні ознаки класифікаційних проектів).

За масштабом (розміром самого гранту, кількістю учасників, ступенем впливу на навколишнє середовище) розрізняють мікропроект (розмір гранту –

до 100 тис. євро); макропроект (розмір гранту – від 100 тис. євро до 4 млн євро); парасольковий (поєднання декількох мікропроектів, що формують один цілісний проект і сприяють досягненню спільної мети) [102].

За ступенем складності передбачено простий і складні проекти (проект, що складається з декількох простих проектів, послідовна реалізація яких передбачена протягом чергових конкурсних наборів програм ТКС).

За тривалістю заходів розрізняють: короткостроковий (до шести місяців); середньостроковий (6–12 місяців); довгостроковий (12–24 місяці); далекостроківий (понад 24 місяці).

За кількістю проектних цілей проекту виділяємо монопроект (окремий проект різних типів, видів і масштабів); мультипроект (комплексний проект, що складається з низки монопроектів); мегапроект (проект, що передбачає розробку цільових програм розвитку регіонів, галузей та інших утворень, які включають до свого складу ряд моно- й мультипроектів) [27].

За рівнем альтернативності розрізняють взаємовиключний (проект, який здійснюється, якщо неможливим або нецільеспрямованим є здійснення інших проектів); альтернативний за капіталом (проект, який реалізовується в тому випадку, коли не може бути здійсненим без використання фінансових засобів, необхідних для виконання інших проектів); незалежний (проект, який реалізовується в тому випадку, коли результати виконання одного не впливають на результати реалізації інших і будь-яка інформація про параметри одного не змінює інформацію про результати інших); взаємовпливаючий (проект, який здійснюється в тому випадку, якщо під час реалізації декількох проектів одночасно виникають допоміжні позитивні або негативні ефекти, які не виявляються при реалізації кожного з проектів окремо); взаємодоповнювальний (проект, який здійснюється в тому випадку, якщо з яких-небудь причин він може бути прийнятий чи відкинутий одночасно) [48].

За характером змін проекти транскордонного співробітництва бувають оперативні (результати реалізації яких наявні відразу після їх закінчення) та стратегічні (результати реалізації яких будуть наявні в недалекій перспективі).

Ця класифікація проектів транскордонного співробітництва не є достатньо вичерпною, проте дає підставу узагальнити й систематизувати основні види подібних проектів, що в нетривалій перспективі позитивно відобразиться на ефективності, якості, умовах їх управління та реалізації. Класифікацію проектів транскордонного співробітництва відповідно до концепцій програм транскордонного співробітництва відображено на рис. 1.1.

Потенційними учасниками транскордонних проектів є регіональні та місцеві органи влади, центральні органи влади, що діють від імені регіональних і місцевих представництв, відповідальних за виконання суспільних завдань на регіональному/місцевому рівнях, неурядові організації й неприбуткові організації, регіональні та місцеві представництва центральної влади, відповідальні за виконання суспільних завдань на регіональному/місцевому рівнях, місцеві організації (в тому числі асоціації), які працюють у сфері регіональної співпраці та інтеграції, організації, що надають послуги у сфері культури, досліджень і науки, регіональні підрозділи прикордонної та митної служб, єврорегіони.

Кожен проект у рамках програм транскордонного співробітництва повинен відповідати основним критеріям прийнятності, а саме:

- має включати транскордонне співробітництво на кордоні ЄС;
- повинен виконуватися на території програми, інвестиційні (інфраструктурні) проекти можуть реалізовуватися лише на основних територіях співробітництва;
- загальний обсяг фінансування заходів, що виконуються на прилеглих територіях співпраці, не може перевищувати 20 % загального бюджету програми [164].

Дофінансування від ЄС у проектах транскордонного співробітництва становить до 90 % від загальної суми допустимих витрат проекту. Прийнятними фінансовими ресурсами в якості співфінансування, є такі: від держав-членів ЄС, інших країн-партнерів, міжнародних організацій, фірм, підприємств та інших приватних організацій і суб'єктів господарювання, а також від інших

недержавних суб'єктів, партнерських країн і регіонів.

Отже, транскордонне співробітництво є одним із важливих чинників розвитку прикордонних регіонів, який створює додаткові можливості вирішення проблемних питань у вигляді проектів транскордонного співробітництва. Проте слід розмежовувати поняття «проект транскордонного співробітництва» й «програма транскордонного співробітництва». Останнє є ширшим і за своєю суттю становить серію різноманітних проектів транскордонного співробітництва. Основними принципами впровадження програм і проектів транскордонного співробітництва є партнерства, співфінансування, субсидіарності, концентрації, програмування, координації.

1.2. Концептуальні засади управління проектами транскордонного співробітництва

Концептуальні підходи до управління проектами набули значного розвитку в другій половині ХХ ст., проте, за реалізацією проектів ми могли спостерігати від моменту організованої активності людей. Можна з упевненістю стверджувати, що саме проекти є основою цивілізаційного розвитку (наприклад Єгипетські піраміди, Велика Китайська стіна, будова тунелю під каналом Ла-Манш, висадка людини на місяць, моторизація й т. ін.).

Перші фундаментальні методики щодо управління проектами почали формуватися ще на поч. 30-х рр. ХХ ст., завдяки чому ця категорія набуває структурованого вигляду (перша розробка щодо матричної організації для керівництва з реалізації складних проектів; перша система сіткового планування PERT (англ. – Project Evaluation and Review Technique); запропоновано застосування системного підходу до управління життєвим циклом проекту).

Підсилення значення управління проектами можна також пов'язати з моментом входження США до інформаційної економіки, де серійні дії були

замінені на виняткові й неповторні заходи. Відповідно, основною рушійною силою розвитку виступала еластичність, а її основним інструментом – управління проектами.

Пізніше, у 50-х роках минулого століття, діяльність з управління проектами стала формуватися як окрема галузь менеджменту у двох напрямках одночасно:

- сіткового планування – CPM (англ. – Critical Path Method);
- структуризації – C/SPEC (англ. – Cost Specification), або C/SCSC (англ. – Cost/Schedule Control System Criteria).

Перший напрям (сіткового планування) започатковано в хімічній, суднобудівній промисловості, енергетиці. Він зосереджувався на простих об'єктах, і головним його завданням було управляти строками виконання робіт. Другий напрям (структуризації) виник в оборонній промисловості. У центрі уваги були три параметри: обсяги робіт, організація й витрати. Обсягами управляли через створення робочої структури проекту (англ. – Work Breakdown Structure, WBS), організацією – за допомогою розробки організаційної структури (англ. – Organizational Breakdown Structure, OBS), витратами – завдяки формуванню затратної структури (англ. – Cost Breakdown Structure, CBS). Головною метою визначено виконання роботи вчасно, якісно, у межах запланованих витрат [3].

Відповідно до напрямів діяльності управління проектами почали розвиватись окремі наукові центри дослідження проблематики проектного менеджменту, з-поміж яких варто виділити американський, австралійський, британський та французький. Саме вони створили базу й слугують ідейно-модернізаційною платформою для розвитку проектного менеджменту у сфері міжнародних економічних відносин, у т. ч. транскордонного співробітництва.

Міркування представників австралійського та британського наукових кіл зводяться до такого: *проект* – це унікальна сукупність взаємопов'язаних дій (робіт) із визначеними датами початку й закінчення, необхідними для успішного досягнення загальної мети; *управління проектом* – це мистецтво

керувати й координувати людські та матеріальні ресурси протягом життєвого циклу проекту, застосовувати системи сучасних методів і техніки управління й мінімізації ризиків для досягнення визначених у проекті результатів за складом та обсягами робіт, вартістю, часом, якістю й задоволенням учасників [154].

Європейські науковці в цілому поняття «*управління проектом*» трактують як застосування знань, умінь, інструментів і методик проектування з метою задоволення потреб й очікувань зацікавлених сторін під час реалізації проекту [174]. До цього ж міркування схиляється також Європейська комісія.

Різноманітні підходи до управління проектами, що застосовувались у всіх сферах людського життя, пізніше було відображено в методологіях, опрацьованих різноманітними професійними організаціями та асоціаціями, зокрема:

- Асоціація Інституту управління проектами (англ. – Project Management Institute) – неприбуткова організація, що об'єднує понад 290 тис. членів. Найбільшим здобутком цієї організації є розроблення сертифікації спеціалістів у галузі управління проектами на основі «Керівництва до Зводу знань з управління проектами», який пізніше визнано національним стандартом США;

- Міжнародна асоціація з управління проектами (англ. – International Project Management Association, IPMA) – неприбуткова професійна асоціація, що об'єднує понад 50 національних асоціацій. Серед них – Українська асоціація управління проектами «УКРПНЕТ», яка приєдналася до міжнародної спільноти в 1993 р. і є національним відділенням IPMA, а з 1997 р. співпрацює з Інститутом управління проектами (PMI);

- Асоціація з управління проектами (англ. – Association for Project Management, APM) – незалежна національна організація Великобританії у сфері управління проектами, яка була створена в 1972 р. Ця асоціація займається розробленням стандартів оцінювання компетенції менеджерів для управління програмами та портфелями;

- Асоціація з управління проектами Японії (англ. – Project Management Association of Japan, PMAJ) – неурядова організація, яка покликана створити

унікальний японський підхід до управління проектами. У межах цієї асоціації створено комітет з інноваційного розвитку, який у подальшому розробив стандарт проектної діяльності під назвою «Керівництво з управління проектами й програмами для впровадження інновацій на підприємствах»;

– Міжнародне об'єднання з розробки стандартів управління проектами (англ. – Global Alliance for Project Performance Standards, GAPPS) – неприбуткова організація, що об'єднує волонтерів із метою розроблення 14 кваліфікаційних стандартів для проект-менеджерів. За допомогою публічного обговорення ця організація створила й удосконалила низку стандартів. Найвідомішим є «Стандарт оцінювання практичної компетенції менеджерів програм»;

– Міждержавна рада зі стандартизації, метрології та сертифікації (МДР) Співдружності Незалежних Держав (СНД) є міжурядовим органом СНД із формування й проведення узгодженої політики зі стандартизації, метрології та сертифікації. МДР визнана Міжнародною організацією зі стандартизації регіональною організацією зі стандартизації як Євразійська рада зі стандартизації, метрології та сертифікації, членами якої є національні органи зі стандартизації держав, що входять у СНД, і можуть стати національні органи зі стандартизації інших країн у разі приєднання до Угоди про проведення узгодженої політики в галузі стандартизації, метрології, сертифікації. МДР розробляє й приймає міждержавні стандарти ГОСТ;

– Міжнародна організація зі стандартизації (англ. – International Standardization Organization, ISO) – найвідоміша та найавторитетніша міжнародна організація з розроблення стандартів, яку створено в 1947 р. У ній розроблено близько 20 тисяч стандартів, які покладено в основу десятків тисяч національних нормативних документів багатьох країн. Знаковою подією у 2012 р. для розвитку проектної діяльності стало створення стандарту ISO 21500:2012 «Керівництво з управління проектами» (англ. – Guidance on Project Management) [101].

За своєю суттю, *управління проектом транскордонного співробітництва* являє собою застосування комплексу інструментів, методик та засобів і дій, які обмежені в часі та спрямовані на розв'язання проблем і визначених завдань транскордонного характеру. Щоб структурувати увесь спектр дій у системі управління проектом транскордонного співробітництва, потрібно визначити його конкретні фази, що дасть змогу здійснювати його моніторинг і контроль. Для опису послідовності фаз у системі управління проектом транскордонного співробітництва й прийняття рішень щодо його реалізації, визначаються ключові завдання, функції, обов'язки, необхідні документи та варіанти прийняття рішень, що в науковій літературі називається «*управлінням життєвим циклом проекту*». Отже, послідовні фази в процесі розробки та реалізації проекту транскордонного співробітництва називаються життєвим циклом проекту транскордонного співробітництва. Він розпочинається з ідентифікації ідеї, що відображається в плані роботи проекту транскордонного співробітництва, який потрібно реалізувати. Ідентифікація ідей відбувається в контексті проблематики транскордонного об'єднання. Життєвий цикл проекту транскордонного співробітництва формує структуру, у рамках якої, у формі консультацій, беруть участь усі учасники та зацікавлені сторони проекту транскордонного співробітництва, котрі володіють відповідною однаковою кількістю інформації. Завдяки цьому на всіх ключових фазах життєвого циклу проекту транскордонного співробітництва можуть бути прийняті нагальні рішення для покращення його ефективності.

Загалом, методики управління проектом – це лише набір загальних принципів та положень, що описують загальний обсяг роботи, яку потрібно виконати на кожній виокремленій фазі життєвого циклу проекту. Використання тієї чи іншої методики управління проектами на гарантує успішної реалізації проекту. Це пов'язано з тим, що їхні розробники намагаються розробити методики таким чином, щоб вони мали якомога ширшу сферу застосування. У результаті це призводить до того, що у випадку конкретного проекту ТКС ці вказівки матимуть занадто загальний характер. Тому основою успіху будь-

якого проекту є застосування відповідної методики, яка б відображала всю його повноту та сутність.

Погоджуємося з думкою Г. Кезнера, що основними рисами ефективної методики управління проектами, у т. ч. транскордонного співробітництва є:

- повторюваність, опрацьовані стандарти поведінки, перебіг процесів або сфери знань, які підлягають управлінню в рамках проекту;
- легкість в освоєнні, розроблена на використанні однієї термінології та послідовністю дій для проектів різних масштабів;
- аналітичність, розроблена з урахуванням попереднього досвіду (позитивного чи негативного);
- чіткість розподілу обов'язків і відповідальності між членами проектної групи;
- наявність застережень щодо виникнення можливих проблем;
- здатність адаптуватися до непередбачуваних моментів [128].

Залежно від методик вирізняють від чотирьох (ідентифікація, формулювання, запровадження, евалюація) до шести фаз (програмування, ідентифікація, формулювання, управління, запровадження, евалюація) управління життєвим циклом проекту транскордонного співробітництва, проте у всіх випадках їм притаманні такі три спільні риси:

- 1) цикл визначає ключові рішення, інформаційні потреби й обов'язки на кожній із фаз;
- 2) фази циклу мають прогресивний характер, тобто кожна з них повинна завершитися, для успішної реалізації наступної;
- 3) цикл в основному орієнтується на евалюацію, для того, щоб досвід, отриманий під час реалізації проекту, можна було застосувати при майбутніх проектах [104; 112].

Відповідно до методології проектного управління, стандарти, що стосуються управління проектом транскордонного співробітництва, формують його методику. Маємо на увазі, стандарти окремих компонентів проекту транскордонного співробітництва, до яких відносимо методологію розробки

логіко-структурної схеми, а також бюджету, методологію планування заходів проекту тощо.

Зрозуміло, що перед реалізацією будь-якого проекту транскордонного співробітництва насамперед потрібно визначити застосування якої з методик дасть найефективніші результати. Методологія управління проектами транскордонного співробітництва передбачає збір принципів, які визначають спосіб виконання поставленого завдання транскордонного характеру [139].

Аналіз наукової літератури дав підставу виявити різні методики управління проектами, у тому числі транскордонного співробітництва. Вони поділяються на універсальні та специфічні (розроблені окремими організаціями, фірмами й ін.) (рис. 1.5).

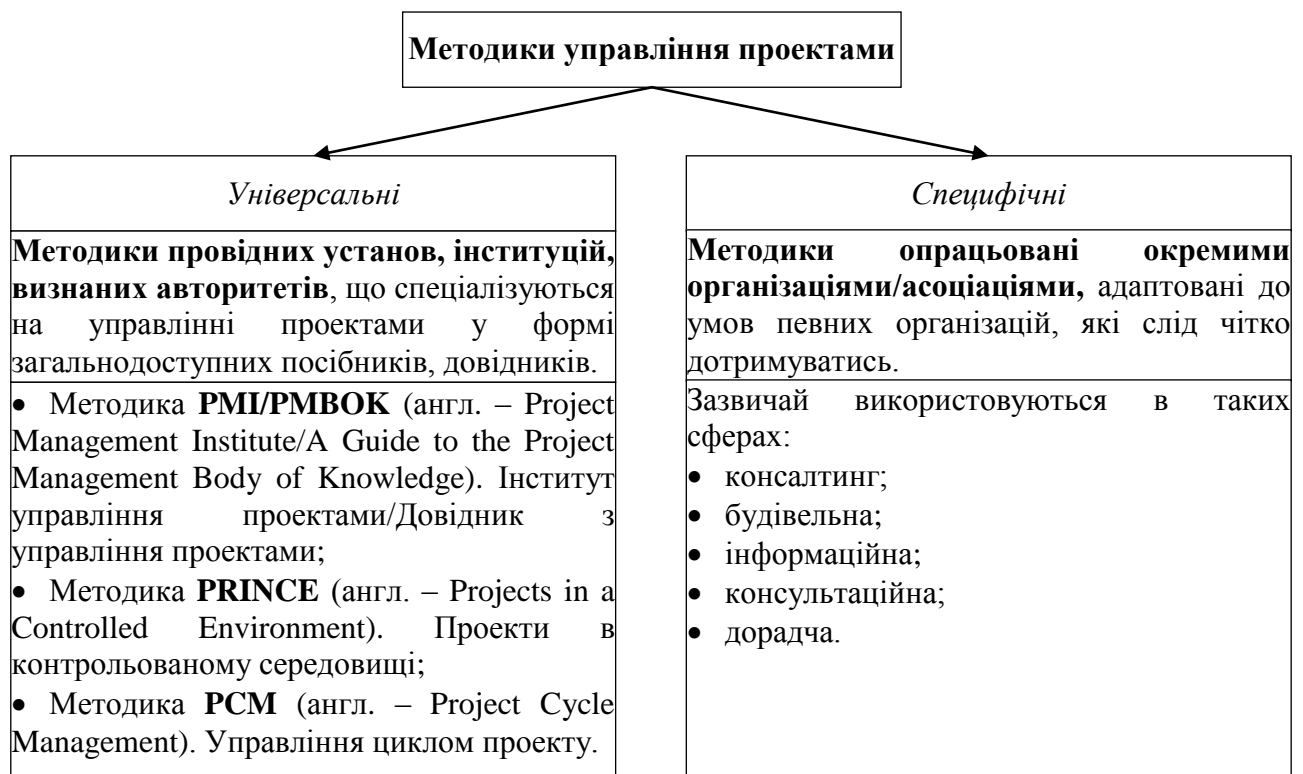


Рис. 1.5. Класифікація методик управління проектами

Складено дисертантом на основі [101;104].

Серед універсальних методик найбільш широкого застосування набула PMI/PMBOK (англ. – Project Management Institute/A Guide to the Project Management Body of Knowledge) Інститут управління проектами/Довідник з

управління проектами – описовий збір методик управління проектами, що застосовуються в США. Першу версію стандартів PMBOK видано PMI в 1996 р. Під проектом ця методика розуміє сукупність заходів, яка здійснюється конкретними співробітниками за обмеженої кількості ресурсів. Важливо, щоб дані заходи були добре сплановані, вчасно завершені й перебували під постійним контролем. Також не менш важливий час, від якого залежить весь комплекс робіт. Кожен проект завжди створюється з метою розробки унікального продукту або послуги інноваційного характеру.

Методика PMI – це підхід до управління проектами, основою якого є згруповані в п'ять груп процесів та дев'ять сфер знань (рис. 1.6).



Рис. 1.6. Схематичне зображення методики PMI/PMBOK (Інститут управління проектами/Довідник з управління проектами)

Джерело [134].

Кожна сфера знань має свої процеси, виконання яких є обов'язковим, для ефективного управління проектом, які поєднані таким чином, щоб надати керівнику проекту правила та методи роботи протягом усього життєвого циклу проекту. Ця методика ґрунтується на основі 42 процесів, які об'єднані в п'ять основних груп: 1) процеси ініціювання, 2) процеси планування, 3) процеси моніторингу та контролю, 4) виконавчі процеси, 5) завершальні процеси.

Також серед універсальних методик варто виокремити, британську методику PRINCE (англ. – Projects In a Controlled Environment/Проекти в контрольованому середовищі). Методику розроблено в 1989 р. та ґрунтується на базових принципах, що містяться в методиці PROMPT (англ. – Project Resource Organisation Management Planning Technique), яка розглядає проект як процес (рис. 1.7).

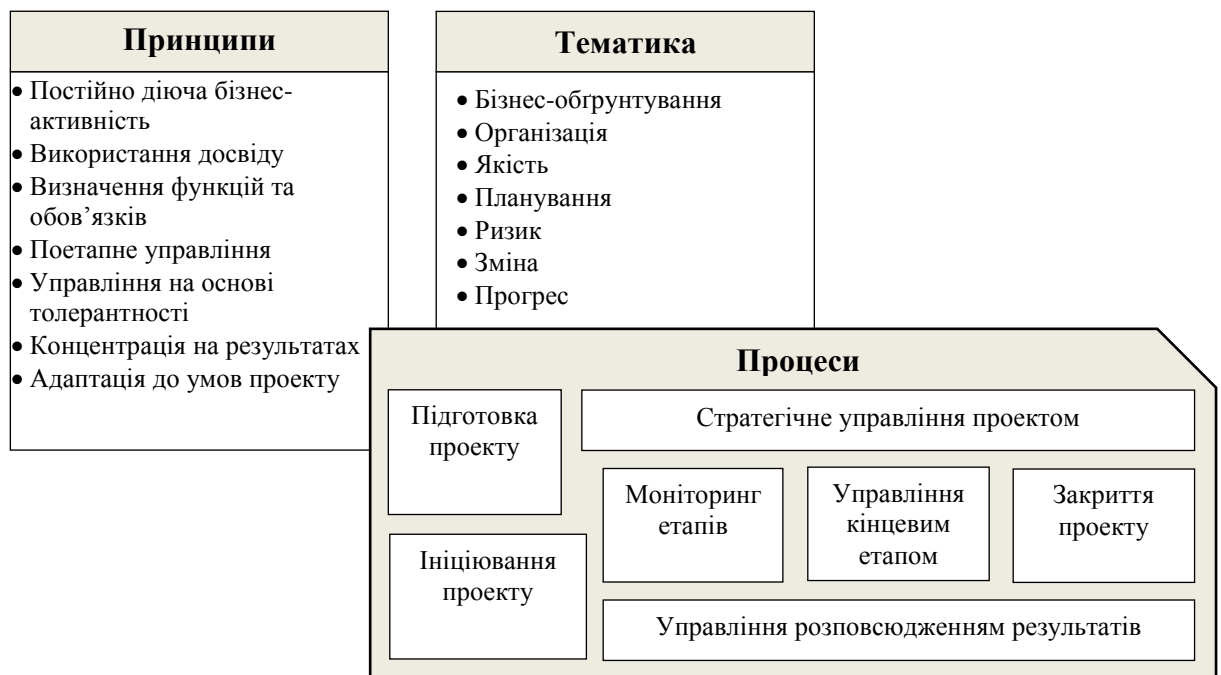


Рис. 1.7. Схематичне зображення методики PRINCE2 (Проекти в контрольованому середовищі)

Джерело: [146].

Методика PRINCE ґрунтується на трьох основних правилах. По-перше, проект має свій початок і кінець. По-друге, потрібно так управляти проектом, щоб він успішно завершився. По-третє, кожен співробітник, який бере участь у

роботі, повинен знати цілі цього проекту, ступінь відповідальності та сферу своїх обов'язків. Кожен проект складається з декількох етапів, а кожен етап являє собою єдине ціле й володіє власним набором процесів, компонентів і технік. Пізніше з'явилась оновлена версія вищезгаданої методики під назвою PRINCE2 та багато інших [133;146].

Зважаючи на те, що транскордонні проекти за участю України фінансуються здебільшого за рахунок коштів Європейського Союзу, звернемо увагу на *доцільність застосування концепції управління проектами транскордонного співробітництва, в основу якої покладено методику Європейської комісії під назвою РСМ (англ. – Project Cycle Management – Управління циклом проекту).*

У 1992 р. Європейська Комісія прийняла набір інструментів для розробки та управління проектами РСМ – управління циклом проекту, основною метою якої є покращення управління зовнішніми програмами співробітництва ЄС – різноманітними проектами та ініціативами. До них належать проекти транскордонного співробітництва.

Пропонуємо *в основу концепції управління проектами транскордонного співробітництва покласти застосування методології управління циклом проекту РСМ, яка, на відміну від вищезазначених методик, передбачає застосування інтегрованого підходу щодо покращення управління зовнішніми проектами й програмами, у т. ч. транскордонними, та ґрунтується на оптимізації таких параметрів проекту, як час, кошти, ресурси, обсяг і якість заходів, що має практичне значення для отримання транскордонного ефекту.*

У цій методиці акцентується на тому, що проект виправдає очікування фінансуючої сторони. Головна мета управління циклом проекту транскордонного співробітництва – покращення якості та збільшення ефективності наданої допомоги у вигляді дофінансування. Застосування методології управління циклом проектом (РСМ) передбачає так званий «інтегрований підхід» до управління життєвим циклом проекту [67]. Він передбачає застосування використання відносно простих понять, сукупність

таких завдань і методологій, як поняття «цикл проекту», аналіз партнерів, планування на основі логіко-структурної схеми, акцент на якості результатів, план реалізації заходів і ресурсів, стандартний набір основних проектних документів. Згідно з методологією управління циклом проекту (PCM) основними параметрами проекту транскордонного співробітництва визначаємо (рис. 1.8):

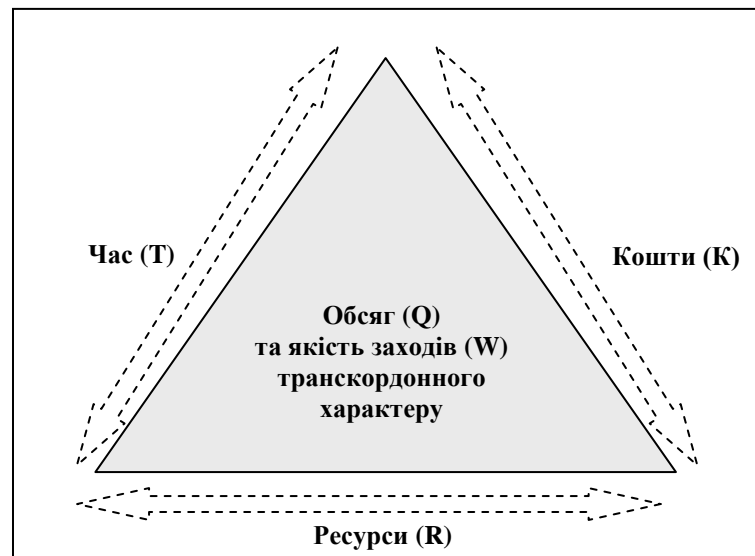


Рис. 1.8. *Інтегрований підхід до управління проектом транскордонного співробітництва*

Складено дисертантом на основі [116].

– обсяг (Q) – визначення того, що буде зроблено в межах проекту, а чого проект не стосуватиметься, установлення цілей, які обов’язково будуть досягнуті;

– кошти (K) – виражені у грошових одиницях, зазначені у бюджеті проекту, який не повинен бути перевищений.

– час (T) – термін реалізації проекту, будь-яке скорочення або подовження часу призводить до змін у реалізації проекту, зокрема, до зміни його вартості;

– ресурси (R) – як правило, людські, технологічні та інформаційні;

– якість (W) – якісна сторона результату, який отримується в підсумку реалізації проекту, а також якість процесу управління проектом, що полягає у

безперервному контролюванні за його виконанням і внесенням коригувальних змін.

Суть *інтегрованого підходу* до управління проектом транскордонного співробітництва полягає в тому, що, приступаючи до розробки проекту, перед тим, як сформулювати його результат, потрібно визначити обсяг заходів, їхні якісні параметри, термін і відповідний бюджет для реалізації. Усі параметри взаємопов'язані між собою: бюджет проекту залежить від обсягу заходів, їхніх якості та тривалості виконання, а також обсяг заходів проекту, пов'язаний із якісними вимогами та обмеженнями в коштах і часі, призначених на реалізацію проекту.

Взаємозв'язок вартості проекту транскордонного співробітництва з іншими параметрами представлено на рис. 1.9 з якого видно, що кошти проекту зростають зі збільшенням об'єму заходів ($Q' > Q$) чи підвищенням вимог стосовно якості кінцевого результату ($W'' > W$).

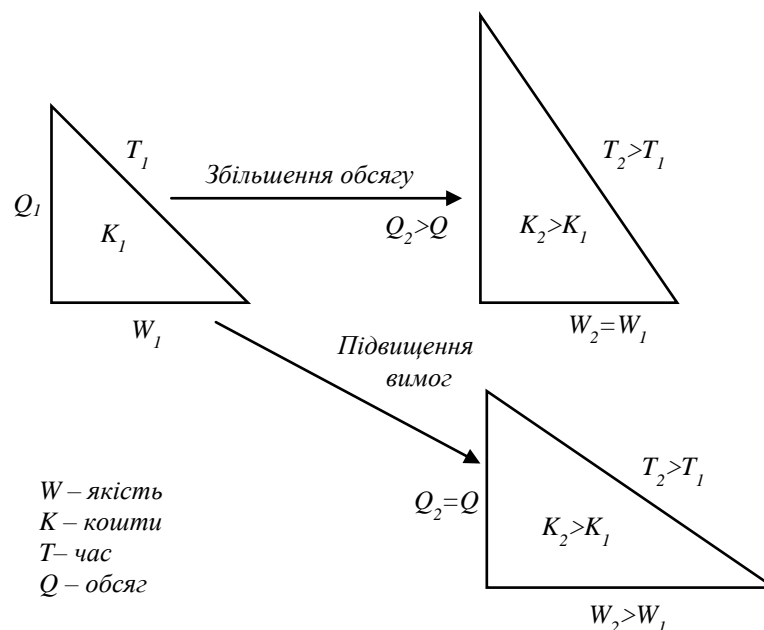


Рис. 1.9. Взаємозалежність параметрів проекту транскордонного співробітництва

Джерело: [135].

Потрібно зазначити, що кожен проект транскордонного співробітництва має не лише визначені параметри, але й конкретний контекст реалізації. Порядок його реалізації, кінцевий успіх або його відсутність, визначаються низкою як зовнішніх (правові, соціально-культурні, технічні та економічні), так і внутрішніх чинників (пов'язані з функціонуванням організації, такі як спосіб управління, організаційна культура, система мотивацій і доступні ресурси) [133].

Зокрема, головні засади імплементації проектів транскордонного співробітництва більш конкретно описані в таких програмних документах: операційній програмі транскордонного співробітництва [73;131]; практичному посібнику з контрактних процедур щодо зовнішньої діяльності ЄС (англ. – Practical Guide to Contract Procedures for EU External Actions, PraG) [112]. Вони є важливим документом під час впровадження та управління проектами транскордонного співробітництва. Що стосується правил на рівні окремого проекту, то вони детально визначаються в грантовому договорі на виконання проекту та додатках до нього, копії яких повинні отримати всі партнери цього проекту. Проекти транскордонного співробітництва є також предметом відповідних положень і вимог чинного українського законодавства.

Згідно з методикою РСМ життєвий цикл проекту складається з п'яти фаз (програмування, ідентифікація, формулювання, упровадження, евалюація (рис. 1.10)).

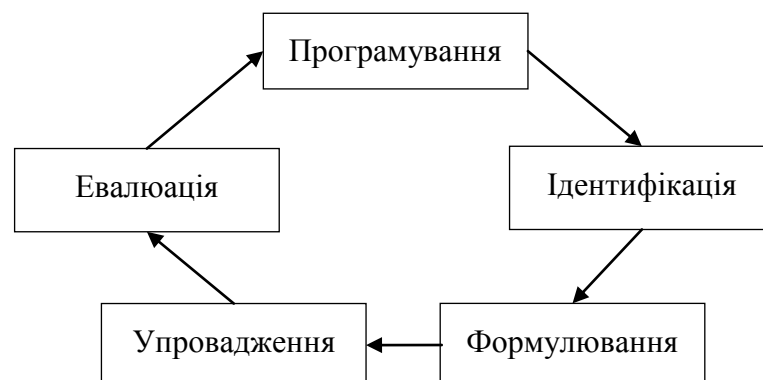


Рис. 1.10. Життєвий цикл проекту відповідно до методики РСМ

Джерело: [116].

У кожній окремій фазі існують відповідальні за впровадження учасники та необхідні інструменти. Поділ циклу на п'ять фаз забезпечує мінімальну основу для ефективної підготовки, упровадження та евалюації проекту. Проте відсутність фази управління, між етапом формулювання та впровадження, на нашу думку, свідчить про те, що управління проектом – це безперервний процес, який розпочинається ще на етапі ідентифікації та триває до тих пір, поки не завершиться підсумкова евалюація проекту.

На етапі *програмування* визначаються принципи співробітництва між ЄС і країною-партнером. У цій фазі після аналізу проблем та можливостей країни-партнера подаються загальні пропозиції стосовно програм і проектів, а також відбувається їх тематичне й секторальне узгодження. Ідентифікуються проблеми на національному та галузевому рівнях, для того щоб визначити сфери підтримки в межах проектів. Це вимагає перегляду соціально-економічних показників, визначення національних пріоритетів. Результатом цього етапу є опрацьовані правила, на основі яких відбувається подальше планування та імплементація проектів. Фаза *програмування* закінчується оголошенням конкурсу, у якому заявники подають свої пропозиції стосовно розв'язання проблем (у вигляді розробленої проектної заявки).

Підготовка проектів відбувається в соціальному та політичному контексті, що вимагає узгодження досить часто суперечливих вимог і потреб. Дотримуючись виділення фази *ідентифікації*, ми маємо можливість визначити та коригувати ідеї проекту. Під час *ідентифікації* необхідно провести аналіз проблемного середовища, окреслити потреби, які повинен задовольнити проект, а також запропонувати можливі способи їх задоволення. Учасниками цього етапу є потенційні сторони аплікаційного процесу проектної заявки. Головними інструментами, задіяними в цій фазі, є дерево проблем (причини – проблема – наслідки) (рис. В.1 додатка В), а також дерево цілей (ресурси – вирішення – цілі) (рис. Д. 2 додатка Д).

У фазі *формулювання* відповідні ідеї проекту оформлюються в операційний план проекту. Бенефіціари, тобто одержувачі визначених вигод,

що виникають у результаті реалізації проекту, та зацікавлені сторони беруть участь у детальному визначенні ідеї проекту, яка згодом буде оцінена з погляду ступеня виконання (чи має шанси на успіх) і життєздатності (чи в змозі забезпечити довгострокові вигоди для бенефіціарів). Фаза формулювання включає в себе декілька етапів:

- аналіз зацікавлених сторін, проблем, цілей і стратегій (логіко-структурна схема проекту); аналіз проблем – визначення ключових проблем, що будуть (принаймні, частково) розв’язанні за допомогою проекту; аналіз цілей – відповідь на наявні проблеми та визначення заходів, які приведуть до бажаних змін; аналіз стратегії – визначення способу для досягнення поставлених цілей;
- планування – графік реалізації, план використання ресурсів;
- верифікація/фінансування – подання заявки проекту, прийняття рішення про дофінансування (підписання угоди на реалізацію проекту).

Основним інструментами, що використовуються на фазі *формулювання*, є наступні [174]:

1) логіко-структурна схема – основний інструмент, який дає змогу відтворити точну структуру проекту, перевірити його логічність і послідовність, сформулювати цілі та результати, а також визначити необхідні ресурси й очікувані витрати, пов’язані із реалізацією проекту. Підхід, основою якого є логіко-структурна схема (англ. – Logical Framework Approach, LFA) розроблено в кінці 60-х рр. минулого століття в США задля удосконалення процесу планування та оцінки проектів. Її використання Європейською комісією як елементу управління життєвим циклом проекту розпочалося в 1993 р.

Процес розробки логіко-структурної схеми проекту складається з двох етапів аналізу та планування. Аналізуються зацікавлені сторони, проблеми, цілі та стратегія. Зацікавленими сторонами виступають люди, установи або фірми, які можуть бути зацікавлені успішною реалізацією проекту так само, як і суб’єкти, залучені до впровадження проекту, та бенефіціари. Аналіз проблем здійснюється для виявлення негативних аспектів ситуації й визначення причинно-наслідкових зв’язків між цими проблемами. У результаті визначення

сфери охоплення проекту, визначення основних проблем, із якими стикаються бенефіціари або цільові групи, формується дерево проблем. Аналіз цілей складається з таких кроків: а) опис ситуації в майбутньому після того, як буде розв'язано проблему; б) визначення ієрархії цілей; в) представлення взаємозв'язку між ресурсами та результатами проекту на графіку. Аналіз стратегії полягає у визначенні способу й обсягу робіт проекту, які розв'язуватимуть виявлені раніше проблеми. Обрана стратегія сформує перший стовпчик логіко-структурної схеми, який визначає загальну мету, цілі й очікувані результати проекту. Заповнення логіко-структурної схеми досить складна справа, адже кожен елемент є досить важливим і взаємопов'язаним з іншими. Розпочинати потрібно із заповнення передумов, без виконання яких проект не може бути розпочатий. Зазвичай, сюди відносять зовнішні чинники, імовірність настання яких трактують як ризики проекту. Далі заповнюють цілі на рівні країни, регіону, залежно від того, який проект буде реалізовано заявником. Наступний крок полягає в описі цілей проекту, запланованих результатів і заходів, які потрібно виконати. Зокрема, цілі проекту повинні відповідати критеріям SMART:

S (specific) – конкретні – конкретно описані, стосуватися конкретних проблем.

M (measurable) – вимірювані – виражені в якості вимірної величини, щоб легко можна було перевірити за допомогою вимірних показників.

A (achievable) – досяжні – орієнтовані на виконання конкретних завдань.

R (realistic) – реалістичні – орієнтовані на досягнення конкретних результатів.

T (temporable) – визначені в часі [154].

Логіко-структурна схема складається з чотирьох колонок і чотирьох рядків, які формують вертикальну та горизонтальну логіку проекту (рис. Е.1 додатка Е). Вертикальна логіка стосується вимірюваності результатів проекту й ресурсів, необхідних для його реалізації, яку демонструють показники та джерела верифікації. Натомість горизонтальна логіка демонструє те, яким

чином заплановані заходи впливатимуть на зміну ситуації. Вона визначає основні припущення й проблеми та представляє причинно-наслідкові зв'язки між елементами логіко-структурної схеми;

2) графік реалізації проекту вказує на послідовність і взаємозв'язок між завданнями проекту, містить інформацію про їх тривалість, розподіл обов'язків і дає змогу виокремити найважливіші елементи проекту. Під час розробки графіка реалізації проекту використовують т. зв. діаграму Ганта, яка ілюструє план та графік заходів проекту.

Ця техніка полягає в плануванні термінів і перебігу реалізації проекту у вигляді двовимірної діаграми. У першій колонці зазначаються заходи, які будуть реалізовані в проекті. Важливо, щоб вони були розміщені в хронологічному порядку, завдяки чому буде легше її прочитати. Натомість на горизонтальній осі зазначаються конкретні одиниці часу. Вони можуть бути конкретними датами календаря або ж нейтральними одиницями часу (I квартал, I рік, IV квартал II року й т. д.), залежно від частоти запланованих заходів проекту. Потім визначають тривалість кожного із них і зазначають у вигляді відрізка, довжина якого прямо пропорційна тривалості заходу;

3) план використання ресурсів – зіставлення потреб та ресурсів (людські, матеріальні й фінансові); необхідний інструмент для формування бюджету проекту.

Отже, основним завданням фази *формування* є перетворення самої концепції проекту в конкретний життєздатний проект. Ця фаза закінчується заповненням апікаційної проектної заявки, поданням її на конкурс програми та отриманням рішення про фінансування.

Фаза *впровадження* проекту – це етап на якому проект безпосередньо реалізується. У цій фазі здійснюється поточна оцінка впровадження проекту відносно до поставлених цілей та, за необхідності, вносяться корективи в способи їх реалізації. Під час упровадження проекту мають бути такі дії: реалізація проекту відповідно до грантового договору, звітність, моніторинг

реалізації завдань, використання ресурсів і досягнення показників успішності, внесення змін у проєкті.

Завершальною фазою управління життєвим циклом проєкту є *евалюація*. Головні учасники процесу евалюації – це заявники проєкту, кінцеві бенефіціари та органи управління програмою. На даній фазі орган, що надав фінансування проєкту здійснює його оцінку з точки зору поставлених та виконаних завдань. Основним інструментом даної фази є фінансові та описові звіти.

Важливим питанням, яке впливає на проведення евалюації, є відбір критеріїв. Зокрема, Європейська комісія використовує такі критерії:

1) доцільність – відповідність цілей проєкту середовищу функціонування та проблемам, які розв'язувалися за допомогою проєкту;

2) розробка проєкту і його план – логічність та повнота процесу планування проєкту, а також внутрішня послідовність і взаємозв'язок між заходами проєкту;

3) ефективність – оцінка досягнутого на підставі результатів відповідно до поставленої мети проєкту;

4) вплив – вплив проєкту в ширшому контексті та його внесок у досягнення ширших галузевих цілей;

5) життєздатність – ймовірність того, що переваги від проєкту будуть відчутні після закінчення його реалізації.

Зважаючи на момент, у котрому проводили евалюацію, розрізняють такі види:

– евалюація *ex-ante* – проведення оцінки перед початком реалізації проєкту;

– евалюація *on going* – проведення поточної оцінки та моніторингу проєкту;

– евалюація *ex-post* – проведення оцінки не пізніше ніж за рік після закінчення реалізації проєкту. Відповідно до Розпорядження ЄК 1083/2006 евалюація *ex-post* проводиться Європейською комісією разом із країною-

учасником і спільним органом управління програми транскордонного співробітництва.

Отже, з огляду на те, що проекти транскордонного співробітництва за участю України переважно фінансуються Європейським Союзом, цінним для науки й практики вважаємо європейський досвід у сфері управління проектами. Застосування рекомендованої Європейською комісією методики управління проектами РСМ, у т. ч. проектами транскордонного співробітництва, яка ґрунтується на основі застосування інтегрованого підходу та оптимізації параметрів проекту має синергетичний характер, що дає змогу отримати транскордонний ефект та передбачає успішну реалізацію проекту.

1.3. Європейський досвід управління проектами транскордонного співробітництва

Європейський Союз реалізовує свої цілі за допомогою узгоджених стратегічних дій, згрупованих у декілька тематичних груп, що, відповідно, сформувались у так звані «політики». До них належать, зокрема, *регіональна* промислова, сільськогосподарська політики, а також політика згуртування й, навіть політика у сфері зміни клімату. Кожна з них має свої чітко визначені інструменти для досягнення спільних цілей. Упровадження політик відбувається за допомогою політичних і фінансових інструментів. Імплементация останніх може бути виражена через програми та проекти.

Європейська політика сусідства є одним з тематичних вимірів ЄС. Головна передумова її виникнення у форматі нової ініціативи стосовно сусідніх країн пов'язана з початком процесу формування Спільної зовнішньої політики й політики безпеки (СЗППБ), що дала змогу сформувати новий інструмент СЗППБ – т. зв. спільну стратегію. 11 грудня 1999 р. Європейська рада використала цей інструмент для ухвалення Спільної стратегії щодо

України (англ. – Common Strategy on Ukraine) [117], за допомогою якої ще раз підкреслила готовність до поглиблення двосторонніх відносин.

Зміна геополітичного устрою після розширення Європейського Союзу у 2004 та 2007 рр. стала винятковою нагодою для зміцнення відносин ЄС із новими країнами-сусідами. Для цього потрібно було вивести нову формулу співробітництва, яка на підставі спільних політичних та економічних цінностей, дала б змогу запобігти утворенню нових ліній розмежування в Європі й сприяла стабільності та добробуту в середині й за межами нових кордонів ЄС.

Стратегії ЄК 2001 та 2002 рр., пов'язані з підготовкою до розширення, також стосувалися нової політики сусідства, проте містили положення про її загальну характеристику та географічне охоплення. У цих документах зазначалося, що розширення створить можливості для встановлення більш *тісних регіональних зв'язків* [138]. Унаслідок довготривалих перетворень ЄС сформувався один з пріоритетних напрямів впливу європейської зовнішньої політики – Європейська політика сусідства (ЄПС) (англ. – European Neighbourhood Policy, ENP), спрямована на створення (установленням тісних і довготривалих відносини із сусідніми країнами) навколо ЄС сфери стабільності, безпеки та розвитку [107; 108; 110]. ЄПС пропонує країнам-партнерам поглиблення політичних відносини й економічну інтеграцію з Європейським Союзом. Загалом, ЄПС адресована до всіх країн, котрі межують із ЄС. У зв'язку з цим вирізняють 5 регіонів сусідства ЄС (рис. 1.11): Північна Європа; Середземноморський регіон; Балкани; Регіон Чорного моря; Східний вимір [109].

ЄПС пропонує своїм сусідам привілейовані відносини, які мають ґрунтуватися на взаємному дотриманні спільних цінностей, особливо у сфері верховенства права, ефективного управління, поваги до прав людини, принципів ринкової економіки та сталого просторового розвитку. Глибина таких відносин залежать від ефективності реалізації спільних заходів.

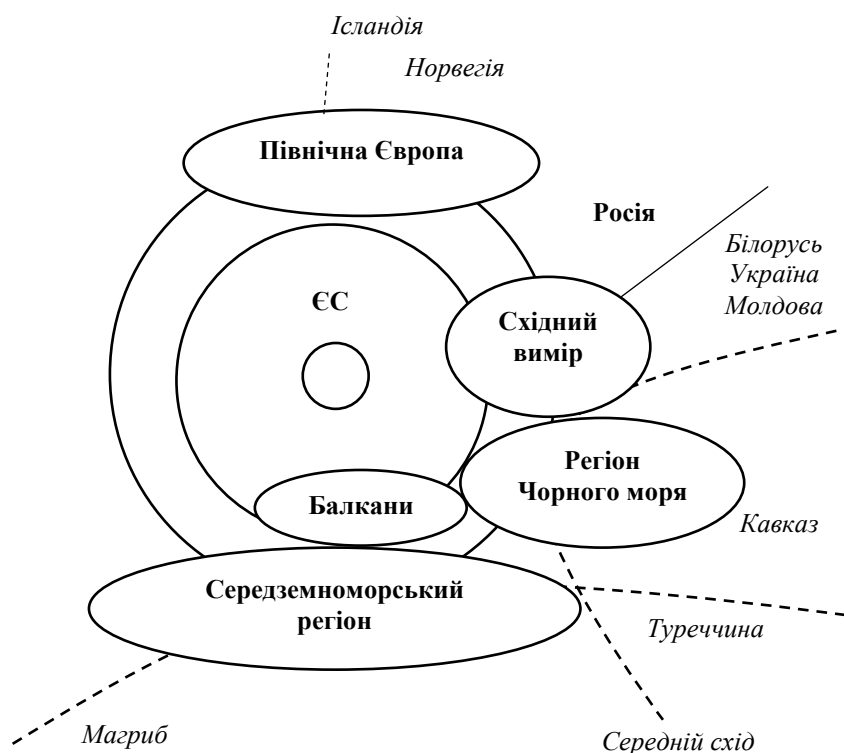


Рис.1.11. *Регіони сусідства ЄС*

Джерело:[115].

Політика стосовно сусідів ЄС формувалася в межах т. зв. «вимірів» Європейського Союзу [124], підтвердженням чого є звіт «На шляху до багатовимірного Союзу» (англ. – Towards the Multidimensional Union) [173], а також думки аналітиків, європейських економістів і політиків. «Виміри» являли собою збір концептуально-реформаторських положень, що стосувалися зовнішніх регіонів Європейського Союзу.

Польські науковці Я. Рушковські, І. Любашенко та М. Чіхоцькі вважають, що семантику поняття «виміру» слід досліджувати з геополітичного погляду, як «тяжіння до спільних цілей та параметрів міжнародної ініціативи, що виникла в результаті спільно визначеного знаменника, тобто на підставі зв'язуючого елемента (як-от, наприклад, регіональне, міжнародне, субрегіональне співробітництво в чітко визначеній сфері) або на підставі спільних культурних цінностей, історичних зв'язків та контактів» [105; 158].

Виміри, тобто сфери особливого інтересу ЄПС, покликані створити сприятливі умови на зовнішніх кордонах ЄС. Вирізняють такі виміри ЄПС, як

південний і східний. До групи сусідів східного виміру, окрім України, віднесено також Білорусь та Молдову, Вірменію, Азербайджан, Грузію (рис. 1.12).

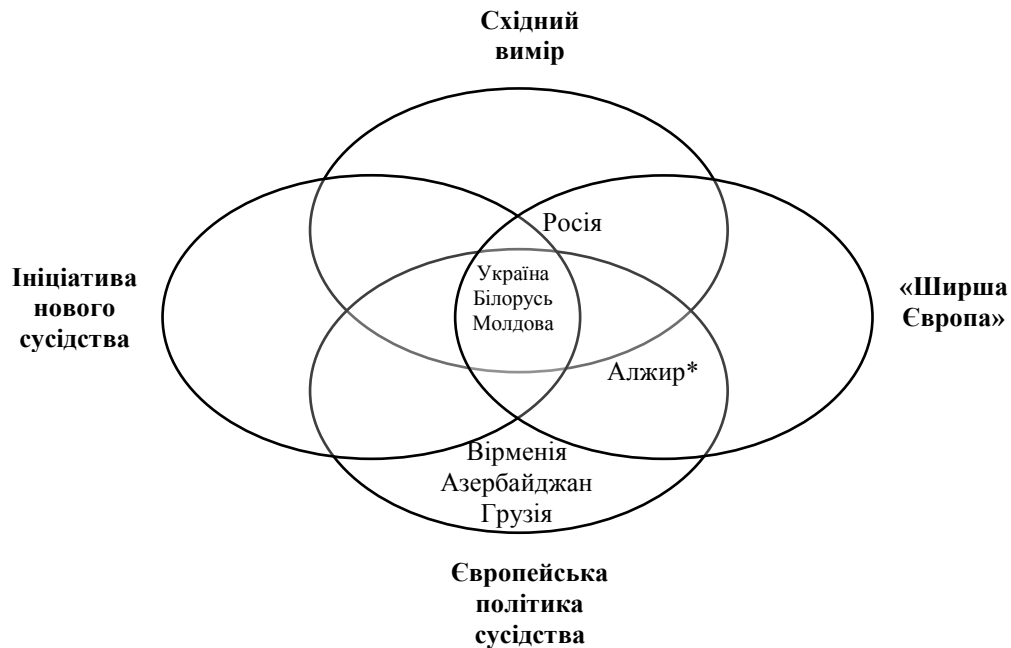


Рис. 1.12. Територіальне охоплення Східної політики ЄС

*Єгипет, Ізраїль, Йорданія, Ліван, Лівія, Марокко, Сирія, Туніс, Палестинська автономія.

Складено дисертантом.

Реформа ЄПС упродовж 2006–2008 рр. створила додаткові елементи двосторонніх відносин. У такому вимірі (ЄС – партнер на сході з ЄПС) новий підхід до його східних сусідів найкраще простежували у випадку з Україною [179]. ЄС розглядав її як країну, стосовно якої він готовий вийти за рамки співробітництва, у напрямі поступової економічної інтеграції й поглиблення політичної співпраці. Визначаючи формулу відносин з Україною використовували поняття «привілейовані відносини» [126;127].

Основними політичними інструментами реалізації Східного виміру Європейської політики сусідства є Угоди про партнерство та співробітництво (УПС) (англ. – Partnership and Cooperation Agreement, PCA) і багаторічні Плани дій (ПД) (англ. – Action Plan, AP) (табл. 1.2).

Політичні інструменти Східного виміру ЄПС

Країна	Дата підписання УПС	Національний звіт ЄПС	Дата погодження Плану дій	Дата прийняття ЄС Плану дій	Дата прийняття Плану дій країною-партнером
Україна	Березень 1998	Травень 2004	Грудень 2004	21 лютого 2005	21 лютого 2005
Молдова	Липень 1998	Травень 2004	Грудень 2004	21 лютого 2005	22 лютого 2005
Вірменія	Липень 1999	Березень 2005	Вересень 2006	13 листопада 2006	14 листопада 2006
Грузія	Липень 1999	Березень 2005	Вересень 2006	13 листопада 2006	14 листопада 2006
Азербайджан	Липень 2006	Березень 2005	Вересень 2006	13 листопада 2006	14 листопада 2006
Білорусь	-	-	-	-	-

Складено дисертантом.

Ці документи розробляються на основі співпраці Європейської комісії й відповідної країни-сусіда та створюються для кожної держави окремо, з урахуванням її можливостей, політичного й економічного потенціалу.

У них зазначають конкретні цілі, у реалізації яких зацікавлені як ЄС, так і країна-партнер. Специфічною особливістю ЄПС є принцип диференціації, який означає, що відносини з окремими державами залежать від їхнього політичної ситуації, рівня амбіцій стосовно ЄС, планів реформування та рівня соціально-економічного розвитку.

У програмному періоді 2007–2013 рр. діяло шість фінансових інструментів зовнішньої допомоги ЄС, із них чотири – нові: Європейський інструмент сусідства і партнерства (ЄІСП) (англ. – European Neighbourhood and Partnership Instrument, ENPI), Інструмент підготовки до вступу (англ. – Instrument for Pre-Accession Assistance, IPA), Інструмент у галузі розвитку та економічного співробітництва (англ. – Development Cooperation and Economic Cooperation Instrument, DCECI), Інструмент стабільності (англ. – Instrument for Stability, IfS) і два такі, що існували раніше: Інструмент макрофінансової допомоги (англ. – Instrument for Macro Financial Assistance) та Інструмент гуманітарної допомоги (англ. – Instrument for Humanitarian Aid). Три з них (Інструмент гуманітарної допомоги, Інструмент стабільності й Інструмент макрофінансової допомоги) є

горизонтальними інструментами, натомість три наступні (Інструмент підготовки до вступу, Європейський інструмент сусідства і партнерства, Інструмент у галузі розвитку та економічного співробітництва) мають чітко визначене географічне охоплення для реалізації відповідної політики [111; 141].

У Європейській політиці сусідства головним фінансовим інструментом упродовж 2007–2013 рр. був Європейський інструмент сусідства й партнерства [106], що ґрунтувався на попередньому досвіді імплементації таких програм, як TACIS (англ. – Technical Assistance for the Commonwealth of Independent States) – Технічна допомога Співдружності Незалежних Держав, призначена для сусідів за східним кордоном; MEDA (англ. – Euro-Mediterranean Partnership) – Європейське Середземноморське партнерство, призначене для сусідів за південним кордоном; PHARE (англ. – Poland and Hungary: Aid for Restructuring of the Economies) – фінансовий інструмент допомоги країнам-кандидатам із Центральної та Східної Європи в підготовці до вступу в ЄС.

У цілому метою ЄІСП є співпраця та прогресивна економічна інтеграція між Європейським Союзом і країнами-партнерами, сприяння у виконанні Угод про партнерство та співробітництво, співпрацю й інших наявних і майбутніх угод, підтримка зусиль держав-партнерів, спрямованих на впровадження ефективного управління й забезпечення сталого просторового розвитку.

Важливо, що запровадження ЄІСП зумовило вагомі зміни в самій природі надання зовнішньої допомоги ЄС Україні. Програми в межах TACIS передбачали лише технічну допомогу. Розпорядження, що стосується ЄІСП, означає надання як технічної допомоги так і бюджетної підтримки у вигляді [153] технічної допомоги й цілеспрямованих адміністративних заходів; інвестицій; підтримки в отриманні пільгових кредитів від фінансових установ ЄС; секторальної та бюджетної допомоги; забезпечення відсоткових субсидій, зокрема для позик, спрямованих на захист навколишнього середовища.

Ключові сфери підтримки в межах ЄІСП відображено в табл. Ж.1 додатка Ж.

Європейський Союз може надати допомогу для підтримки проектів у 29 сферах співробітництва у формі дофінансування, тобто країна-бенефіціар зі

свого боку теж повинна зробити власний внесок [70]. Проекти й програми, що фінансуються за кошти ЄІСП, мають узгоджуватися з політикою Європейського Союзу, підписаною угодою між ЄС і країнами-партнерами та багатосторонніми угодами й міжнародними конвенціями, учасниками яких вони є.

Бюджет ЄІСП у перспективі (2007–2013 рр.) становив 11 млрд 181 млн євро. Упродовж 2007–2010 рр. близько 70 % фінансових засобів було спрямовано на Південний вимір і лише 30 % призначено на заходи в межах Східного виміру Європейської політики сусідства. Ураховуючи додаткове фінансування для східних сусідів, фінансовий дисбаланс між східним і південним виміром дещо зменшився. У 2011–2013 рр. близько 63 % коштів у межах програм ЄІСП припадали на Південний вимір та 37 % відведено для східних сусідів [119].

Інституції Європейського Союзу перед черговим упровадженням сусідніми державами та країнами-членами Європейської політики сусідства раз на сім років її переглядають. Оскільки більшість заходів у межах ЄПС фінансуються з бюджету ЄС, то було прийнято адаптувати програмні періоди зовнішньої ініціативи відповідно до перегляду бюджету [165; 166]. Хоча Лісабонський трактат конкретно не визначає тривалість програмного періоду, проте чітко зазначає, що він повинен тривати щонайменше п'ять років. Із 1988 р., від моменту, коли започатковано багаторічне планування бюджету ЄС, ці періоди дещо змінювалися: перший тривав п'ять років (1988–1992), наступні бюджети планували на семирічний період (1993–1999, 2000–2006, 2007–2013, 2014–2020). Недолік планування бюджету ЄС на п'ять років полягав, передусім, у розбіжностях між каденціями Європейського парламенту та Європейської комісії, оскільки відсутність цієї синхронізації призвела до того, що Парламент і Комісія вимушені були реалізувати бюджет, який розроблено та прийнято за попереднього скликання. З іншого боку, п'ятирічний період виявився недостатнім для впровадження системних заходів і реформ, зокрема в межах політики згуртування Співтовариства. Фінансові рамки визначають суми щорічних асигнувань із відповідним поділом на категорії витрат і річним

обсягом фінансування та розробляють відповідні положення, необхідні для щорічної бюджетної процедури. Ця практика й наступні асигнування дають змогу значно спростити щорічну бюджетну процедуру й покращити співпрацю між інституціями за одночасного підвищення бюджетної дисципліни.

На основі досвіду реалізації фінансових інструментів у поточному та попередніх роках програмування Європейської політики сусідства, а також при відображенні їх значення в багаторічних фінансових рамках на 2014–2020 рр. Європейська комісія пропонує подальше розширення й зміцнення використання фінансових інструментів у наступному періоді як ефективної й сталої альтернативи на додаток до традиційного фінансування у вигляді проектів [76; 151].

Упродовж наступного програмного періоду 2014–2020 рр. ЄС надалі продовжуватиме реалізувати цілі ЄПС за допомогою нового спеціального фінансового елементу – Європейського інструменту сусідства (ЄІС) (англ. – European Neighbourhood Instrument, ENI), який замінить Європейський інструмент сусідства і партнерства, термін дії якого закінчився 31 грудня 2013 р. На наступні сім бюджетних років ЄС Європейський парламент для ЄІС затвердив його фінансування в розмірі 15,432 млрд євро [145; 160].

Загалом, Європейська політика сусідства – це ініціатива Європейської комісії, мета якої – розвиток співробітництва між ЄС та партнерськими країнами, у т. ч. з країнами Східного виміру, із метою забезпечення інтегрованого й сталого регіонального розвитку. *Транскордонне співробітництво* – важливий елемент Європейської політики сусідства. Правову основу, на підставі якої здійснюється імплементація програм транскордонного співробітництва ЄІСП, формують такі документи ЄС: Розпорядження № 1638/2006 Європейського парламенту та Ради від 24 жовтня 2006 р., у якому викладено загальні положення стосовно запровадження Європейського інструменту сусідства та партнерства й операційну програму, яка являє собою сукупність правил реалізації програм транскордонного співробітництва, що фінансуються в межах ЄІСП, затверджена Розпорядженням

Європейської комісії (ЄК) № 951/2007 від серпня 2007 р. [156].

В рамках ЄІСП вирізняють три типи операційних програм: національні, багатонаціональні й транскордонні. Основною відмінністю між різними видами співпраці є територіальне охоплення, у якому можна реалізувати спільні проекти: регіони, прилеглі до державного кордону, – у випадку *транскордонних програм*; декілька європейських регіонів із декількох країн – для участі в програмах транснаціонального співробітництва; усі регіони ЄС – у сфері міжрегіонального співробітництва. Національні програми включають допомогу для однієї держави-партнера, багатонаціональні стосуються регіонального й субрегіонального співробітництва між двома або декількома країнами-партнерами, у якому можуть брати участь країни-члени ЄС.

Кожна з операційних програм має свої пріоритети розвитку та індикативні асигнування. Національні й багатонаціональні програми фінансуються виключно з ЄІСП. Програми транскордонного співробітництва отримують фінансові ресурси в межах Європейського інструменту сусідства і партнерства та Європейського фонду регіонального розвитку (ЄФРР) (англ. – European Regional Development Fund, ERDF). ЄФРР є найбільшим фондом Європейського Союзу. Мета його діяльності – підтримка регіонів задля вирівнювання відмінностей у їхньому розвитку [21].

Упродовж 2007–2013 рр. розподіл коштів між типами програм був такий: 95 % припадало на національні та багатонаціональні програми, 5 % – програми транскордонного співробітництва [159].

Проте особливістю фінансового асигнування програм транскордонного співробітництва є те, що вони в цілому не походять лише з джерел ЄС, а частково співфінансуються з національних джерел країн-партнерів. Це відбувається відповідно до принципу співфінансування. Держави-члени ЄС щороку повинні виділяти близько 1 % ВВП на співфінансування 3,5–4 % ВВП ЄС [157]. Тобто на кожну 1 умовну одиницю, виділену з бюджету країн-членів, припадає 4 умовні одиниці фінансового асигнування з ЄС. Обов'язкове відсоткове співфінансування проектів транскордонного співробітництва в межах ЄІСП у країнах-партнерах

ЄС становить 90 на 10 % (де 90 % надає ЄК, а щонайменше 10 % повинні бути виділені країнами-партнерами). У програмному періоді 2004–2006 рр. це співвідношення становило 75 до 25 % відповідно.

Фінансування від ЄС може набувати переважно одну з таких правових форм [129], як фінансове порозуміння, угода про отримання дотації, угода про державні закупівлі, трудовий договір.

Про винятковість транскордонних програм у межах ЄІСП на фоні інших інструментів ЄС свідчить їхній міжнародний характер. Підтримку отримують не лише ті заходи, до реалізації яких залучають партнерів із декількох держав, а ті, результати діяльності яких мають *транскордонний характер*. *Транскордонні програми* охоплюють співробітництво між одним або декількома державами-членами ЄС, з одного боку, та однією чи декількома країнами-партнерами – з іншого боку, та реалізуються в регіонах, прилеглих до їхнього спільного зовнішнього кордону зі Співтовариством [25; 156].

Ураховуючи основні положення Розпорядження, розробляють операційні програми транскордонного співробітництва, де визначають цілі, напрями діяльності, очікувані результати, процедури управління й загальний обсяг запланованого фінансування. Під час розробки цих програм зважають також на досвід, отриманий під час попереднього впровадження зовнішньої допомоги ЄС. Операційна програма містить перелік запланованих пріоритетних заходів для дофінансування, суми, які будуть призначені для кожного з них, та орієнтовний план упровадження.

Усі *програми транскордонного співробітництва* включають принаймні одну державу-члена ЄС. Учасники повинні представляти різні країни, сприяючи налагодженню співпраці між зацікавленими сторонами по всій Європі. Згідно з практикою регіони, які прийнятні для участі в програмах ТКС ЄІСП, їхні департаменти чи провінції, визначені на рівні Переліку територіальних одиниць для статистики (ПТОС) (англ. – Nomenclature of territorial units for statistics, NUTS). Ця номенклатура є досить важливим елементом регіональної політики ЄС, оскільки виступає платформою збору

статистичної інформації про регіони. Саме завдяки їй можна порівняти різні статистичні дані та визначити, які регіони першочергово потребують дотаційної підтримки, і здійснити обрахунок необхідного фінансування.

Хоча сама система NUTS існує з 1988 р., проте лише у 2003 р. з'явилося Розпорядження Європейського парламенту та Ради стосовно функціонування класифікації NUTS. Офіційний перегляд правил розподілу відбувся у 2005 р., після приєднання 10 нових членів ЄС. А отже, нові зміни набули чинності в січні 2008 р. Основна мета діяльності класифікації NUTS – приведення адміністративно-територіального поділу держав-членів ЄС у відповідність та доступність порівнянь статистичних даних у просторі й часі. Проте поділ на одиниці NUTS не завжди збігається з адміністративно-територіальним поділом країни в цілому. NUTS – це ієрархічна п'ятиступенева класифікація, у якій вирізняють три регіональні рівні (NUTS 1–3) та два місцеві рівні (NUTS 4–5). Держави-члени ЄС належать до рівня NUTS 0 [161].

Саме тому програми транскордонного співробітництва, відповідно до номенклатури NUTS, можуть уключати такі одиниці, про які йдеться в ст. 8 Розпорядження № 1638/2006 Парламенту й Ради [156]:

а) усі територіальні одиниці, які відповідають рівню NUTS 3, або еквіваленти, розміщені вздовж сухопутних кордонів між державами-членами ЄС та країнами-партнерами;

б) усі територіальні одиниці, що відповідають рівню NUTS 3, або еквіваленти, розміщені вздовж морських перетинів;

в) усі територіальні одиниці, що відповідають рівню NUTS 2, або еквіваленти, розміщені вздовж узбережжя спільного морського басейну держав-членів ЄС та країн-партнерів.

Саме тому участь у програмах ТКС, згідно з Розпорядженням, можуть брати одиниці рівня 2/3 в середині ЄС чи на зовнішньому кордоні. Проте в обґрунтованих випадках одиниці NUTS 2/3 чи еквівалентний регіон, що межує з прикордонним, також може бути прийнятним для участі у відповідній програмі. Такий вибір, безперечно, відобразатиме різні обставини й потреби в контексті

співпраці та інвестицій кожного окремого регіону в рамках певної програми, а також різний контекст співпраці в програмах сухопутних кордонів, морських перетинів і морських басейнів [168].

Зі свого боку, програми транскордонного співробітництва Європейська комісія поділяє на ті, що охоплюють сухопутні кордони (англ. – Land Border); ті, котрі включають короткі морські перетини (англ. – Sea Crossing); ті, що охоплюють морські басейни (англ. – Sea Basin). У фінансовому періоді 2007–2013 рр. в межах ЄПС реалізовувалося 15 операційних програм транскордонного співробітництва, у тому числі дев'ять програм, що охоплюють сухопутні кордони: Коларктична програма – Фінляндія–Росія (англ. – Kolarctic–Russia), Карельська програма – Фінляндія–Росія (англ. – Karelia–Russia), Південно-східна Фінляндія–Росія (англ. – SE Finland–Russia), Естонія–Латвія–Росія (англ. – Estonia–Latvia–Russia), Латвія–Литва–Білорусь (англ. – Latvia–Lithuania–Belarus), Литва–Польща–Росія (англ. – Lithuania–Poland–Russia), Польща–Білорусь–Україна (англ. – Poland–Belarus–Ukraine), Угорщина–Словаччина–Румунія–Україна (англ. – Hungary–Slovakia–Romania–Ukraine), Румунія–Молдова–Україна (англ. – Romania–Moldova–Ukraine), три програми, що охоплюють короткі морські перетини: Іспанія–Марокко (англ. – Spain–Marocco), Атлантична програма ТКС (англ. – CBC Atlantic), Італія–Туніс (англ. – Italy–Tunisia) і три програми, які охоплюють морські басейни Балтійського моря (англ. – Baltic Sea Region), Чорного (англ. – Black Sea Basin) і Середземного (англ. – Mediterranean Sea Basin) (рис. 3. 1 та 3. 2. додатка 3).

Головними цілями реалізації цих програм є:

- сприяння сталому економічному й соціально-культурному розвитку;
- нова якість кордонів: гарантування ефективних та безпечних кордонів;
- сприяння місцевій транскордонній «міжлюдській» співпраці;
- гармонізація просторового розвитку в Європі;
- усунення економічних та інфраструктурних перешкод і диспропорцій.

В ієрархії цілей реалізації програм транскордонного співробітництва на початку поставлено політичні, проте в ієрархії заходів домінують економічні

ініціативи, зокрема:

- інтенсифікація довготривалого транскордонного просторового розвитку й регіональної політики;
- розбудова інфраструктури та економіки;
- удосконалення транскордонної охорони навколишнього середовища й природи;
- вирішення питань, пов'язаних із прикордонним переміщенням осіб;
- підтримка транскордонного співробітництва в галузі культури [106; 149].

Основними пріоритетами співпраці в межах *програм транскордонного співробітництва ЄІСП* є:

- підтримка підприємництва, розвиток малих і середніх підприємств, туризму, культури та транскордонної торгівлі;
- охорона природних та культурних цінностей, запобігання природним і техногенним ризикам;
- підтримка взаємозв'язків між міськими та сільськими районами, в т. ч. віддаленими регіонами;
- покращення доступу до транспортних, інформаційних і комунікаційних мереж;
- управління водними ресурсами, енергетичними системами, поводження з відходами;
- розробка й спільне використання інфраструктури, зокрема в таких сферах, як охорона здоров'я, культура та освіта;
- адміністративне співробітництво й інтеграція місцевих громад за допомогою реалізації спільних заходів, що стосуються ринку праці, гендерної рівності, розвитку людських ресурсів і сприяння сектору досліджень та розробок [143].

Асигнування для кожної з програм ТКС, визначених на 2007–2010 рр. (разом із наведенням асигнувань для програмного періоду на 2010–2013 рр.), відображено в табл. 1.3.

**Асигнування програм транскордонного співробітництва
на 2007–2013 рр., млн євро**

Програма	2007–2010 рр.	2010–2013 рр.	Загалом 2007–2013 рр.
<i>Програми сухопутного кордону</i>			
Коларктична програма – Фінляндія–Росія	14,728	13,513	28,241
Карельська програма – Фінляндія–Росія	12,101	11,102	23,203
Південно-східна Фінляндія–Росія	18,871	17,314	36,185
Естонія–Латвія–Росія	24,915	22,859	47,775
Латвія–Литва–Білорусь	21,766	19,970	41,737
Литва–Польща–Росія	68,908	63,222	132,130
Польща–Білорусь–Україна	97,107	89,094	186,201
Угорщина–Словаччина–Румунія–Україна	35,796	32,842	68,638
Румунія–Молдова–Україна	66,086	60,632	126,718
<i>Програми морських перетинів</i>			
Іспанія–Мароко	81,738	74,993	156,732
Атлантична програма ТКС	16,773	15,389	32,162
Італія–Туніс	13,138	12,054	25,191
<i>Програми морських басейнів</i>			
Чорне море	9,025	8,281	17,306
Середземне море	90,539	83,068	173,607
Балтійське море	11,791	10,818	22,608
Загалом	583,283	535,152	1,118,434

Складено дисертантом на основі даних операційних програм.

Аналізуючи дані таблиці, бачимо, що загальне фінансування, яке було доступне для програм транскордонного співробітництва ІЄСП на 2007–2010 рр., склало 583,28 млн євро. Зокрема, у межах ІЄСП надано 274,92 млн євро, а з ЄФРР – 308,36 млн. На період 2011–2013 рр. було передбачено виділення додаткових 535,15 млн євро (252,23 млн – ІЄСП, 282,93 млн – ЄФРР) [147; 155; 157]. Для реалізації програм транскордонного співробітництва укладаються багаторічні угоди про фінансування, які включають операційні програми. Угода про фінансування підписують три сторони: ЄК, спільний орган управління та країна-партнер.

Важливою складовою частиною реалізації транскордонної програми є процес розробки концепції проекту та її подальший розвиток. Це повинно забезпечити достатню кількість якісних проектів, що охоплюють усі регіони, пріоритети й заходи програми. Протягом процесу підготовки проекту органи, відповідальні за реалізацію програми, забезпечують підтримку потенційних кандидатів [74; 75]. Структура управління транскордонними програмами охоплює всі держави-учасники. Типовими структурами, які відповідають за впровадження транскордонної програми є:

- Спільний моніторинговий комітет (СМК);
- Спільний орган управління (СОУ);
- Спільний технічний секретаріат (СТС);
- представництва СТС у країнах-партнерах;
- національні органи (НО) в державах-партнерах.

СМК уключає представників території дії програми (один регіональний представник від одного регіону), центральних органів влади, відповідальних за виконання програми (два представники центральних органів від кожної країни) та інших представників, призначених кожною країною-учасницею.

Комітет відповідає за якість й ефективність виконання програми та приймає всі необхідні рішення стосовно реалізації спільної транскордонної програми. Спільний моніторинговий комітет виконує такі функції:

- а) затверджує робочі програми СОУ й СТС;
- б) призначає членів оціночних комітетів;
- в) визначає критеріїв відбору, здійснення остаточного відбору проектів та встановлення сум грантів;
- г) приймає рішення щодо сум і розподілу коштів та ресурсів, що спрямовуються для технічної допомоги, у тому числі витрат на людські ресурси;
- г) перевіряє всі звіти, подані Спільним органом управління, за потреби уживає необхідних заходів;

д) на кожному своєму засіданні на основі документів, поданих Спільним органом управління, СМК оцінює й перевіряє результати процесу досягнення цілей програми;

е) розглядає суперечливі ситуації з поверненням коштів, поданих на розгляд Спільним органом управління [153].

СОУ несе відповідальність за виконання програми відповідно до принципів раціонального управління фінансами, економності, результативності та ефективності, а також законності його діяльності. Основним обов'язком СОУ є забезпечення виконання рішень СМК відповідно до розроблених положень. Як правило, його роль виконує державний, регіональний або місцевий орган державної влади. Додатково, в країні, у якій розміщено СОУ створюються органи аудиту й сертифікації. В інших державах призначають так звані, Національні органи (Національні координатори), завдання яких – підтримка діяльності СОУ. Зазвичай, у своїй структурі СОУ містить два відокремлені відділи: відділ платежів й операційно-фінансовий. Основні завдання Спільного органу управління включають:

а) організацію зборів Спільного моніторингового комітету та виконання функцій секретаря, уключаючи складання протоколів засідань;

б) оголошення тендерів і конкурсів проектних заявок;

в) прийняття проектних заявок й організацію оціночних комітетів, а також передачу Спільному моніторинговому комітету та Європейській Комісії звітів з рекомендаціями оціночних комітетів;

г) затвердження договорів до їх підписання уповноваженим керівником;

г) операційне супроводження та фінансове управління проектами;

д) проведення дослідження впливу на довкілля на рівні програми;

е) невідкладне інформування Спільного моніторингового комітету про всі випадки суперечливих питань із поверненням коштів;

е) упровадження системи моніторингу, яка б нагромаджувала дані, необхідні для фінансового управління, моніторингу, перевірок, аудитів й оцінки (спільно з фінансовим відділом і відділом платежів);

ж) управління бюджетом технічної допомоги; складання щорічних операційних звітів і надсилання їх разом із фінансовими звітами Спільному моніторинговому комітету та Європейській комісії;

з) виконання плану з інформації та комунікацій [153].

Реалізація будь-якої транскордонної програми безпосередньо залежить від діяльності Спільного технічного секретаріату, який виступає тією зв'язуючою ланкою, що поєднує потенційного заявника з представниками інших органів структури управління транскордонною програмою (рис. 1.13).

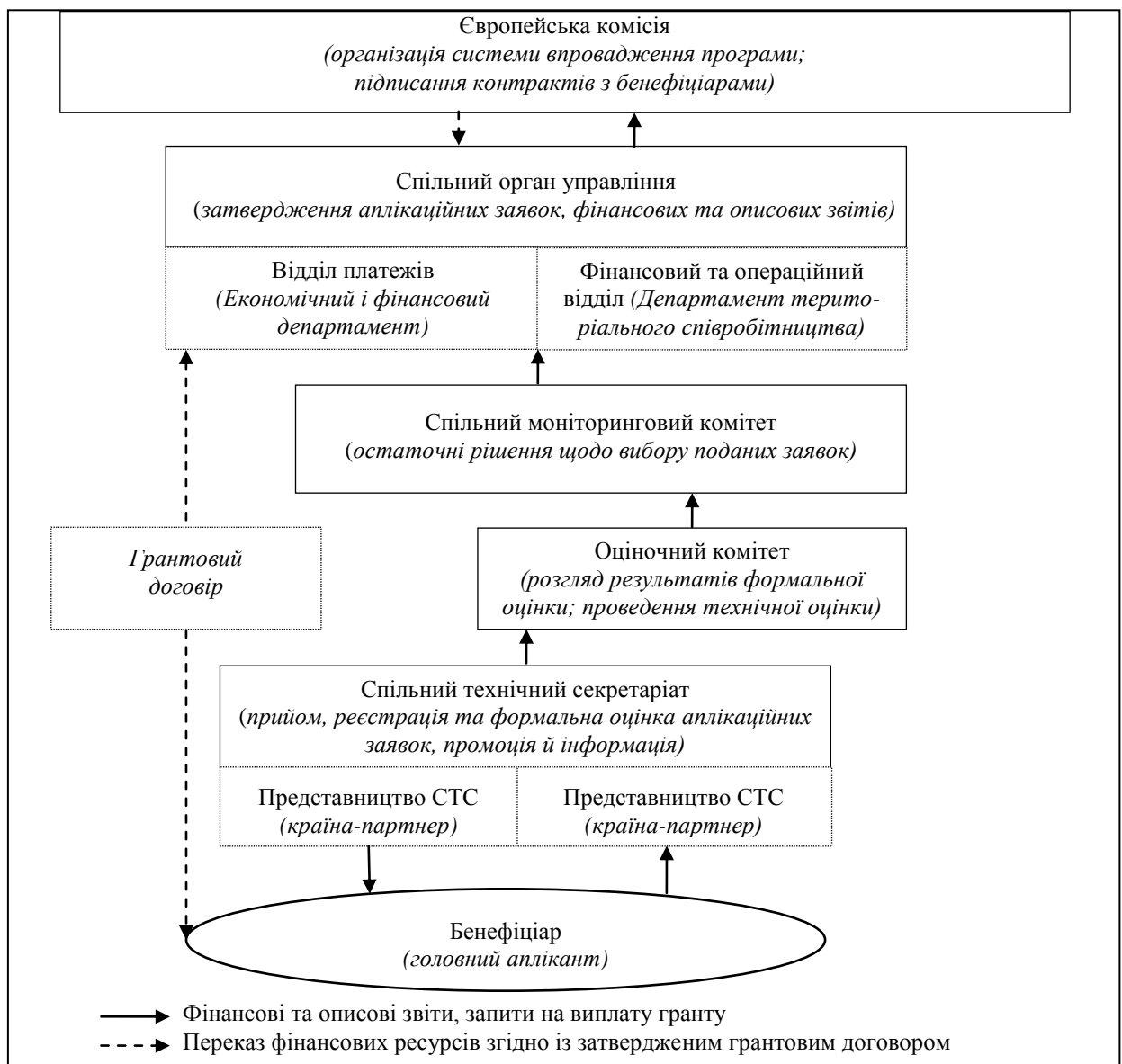


Рис. 1.13. Структура управління програмами транскордонного співробітництва

Джерело: [153].

СТС тісно пов'язаний з СОУ, допомагаючи в управлінні програмою. У своїй повсякденній роботі співпрацює із бенефіціарами з усієї території дії програми.

Основними завданнями Спільного технічного секретаріату є:

- а) підготовка пакету документів для заявників;
- б) оголошення конкурсів проектних заявок і тендерів;
- в) прийом та реєстрація проектних заявок;
- г) участь у процесі оцінювання проектів;
- г) підготовка договорів для підписання СОУ й перевірка всіх необхідних документів;
- д) зберігання всіх необхідних документів, пов'язаних із реалізацією проектів та програми;
- е) складання проектів щорічного операційного й фінансового звітів;
- є) виконання плану з інформації та комунікації;
- ж) організація засідань Спільного моніторингового комітету.

Відповідно до ст. 16 п.2 Розпорядження ЄК № 951/2007 у разі необхідності СТС може мати національні представництва в країна-учасниках із метою інформування потенційних бенефіціарів про заплановані заходи в межах програми. До компетенції представництв належать такі завдання, що виконуються під наглядом СОУ й СТС:

- а) виконання плану з інформації та комунікації;
- б) підтримка в організації засідань Спільного моніторингового комітету;
- в) збір даних для вдосконалення процедур моніторингу проектів;
- г) інша допомога СОУ та СТС у поточній діяльності з реалізації програми [153].

Кожна держава представлена в структурі прийняття рішень у якості представників у Спільному органі управління, який розміщений на території однієї з країн-учасниць.

Підсумовуючи, варто відзначити, що політика співпраці Європейського Співтовариства передбачає участь України в її фінансових інструментах, що є

досить актуальним у процесі інтеграції нашої держави до ЄС, а вдале використання інтеграційних прерогатив – запорука реалізації її основного геополітичного курсу. У межах ЄІСП функціонують національні, багатонаціональні та транскордонні типи програм. Основна відмінність між типами програм – це територіальне охоплення, в рамках якого можна реалізувати спільні заходи. Важливий документ, який регламентує впровадження програм ТКС, – це операційні програми. Структура управління транскордонними програмами є багаторівневою. На чолі з Європейською комісією вона сприяє реалізації програм і проектів ТКС за допомогою тісної співпраці з СТС та НО, адже саме ці структурні одиниці управління безпосередньо контактують з потенційними учасниками конкурсних наборів проектів у межах програм ТКС. Саме тому залучення суб'єктів транскордонного співробітництва й використання транскордонного регіону як адаптаційної платформи дотаційних програм ЄС – перспектива розвитку якісно нового формату відносин.

Висновки до розділу 1

1. Визначено, що проекти транскордонного співробітництва виступають найбільш дієвими формами транскордонного співробітництва. Запропоновано авторське бачення визначення «проекту транскордонного співробітництва» як комплексу обмежених часом і фінансовими ресурсами заходів, спрямованих на досягнення поставлених цілей та результатів, що реалізуються партнерами суміжних територій у межах транскордонного співробітництва. Запропоновано розмежовувати поняття «проект транскордонного співробітництва» та «програма транскордонного співробітництва». Програма транскордонного співробітництва – це, на нашу думку, ширше поняття, що за своїм змістом є комплексом взаємопов'язаних завдань і заходів, які створюють платформу для проектної діяльності транскордонного характеру.

Принципами імплементації програм транскордонного співробітництва визначено партнерство, співфінансування, субсидіарність, концентрацію, програмування, координацію. Серед принципів реалізації проектів транскордонного співробітництва – еволюційність, цілісність, об'єктивність, соціальна спрямованість; дотримання міжнаціональних, транскордонних, національних і регіональних інтересів; гласність, самостійність, пропорційність та збалансованість.

2. Здійснено класифікацію проектів транскордонного співробітництва, що ґрунтуються на врахуванні їхніх кількісних, якісних і функціональних ознак та створює базис для обґрунтування заходів ефективного використання ресурсів й удосконалення управління проектами в межах міжнародної співпраці.

3. Визначено суть «управління проектом транскордонного співробітництва» як комплексу інструментів, методик, засобів і дій, обмежених у часі та спрямованих на розв'язання поточних і майбутніх проблем та завдань транскордонного характеру.

Удосконалено концептуальні засади управління проектами транскордонного співробітництва, які ґрунтуються на використанні стандартів проектного менеджменту PMI/PMBOK (англ. – Project Management Institute/A Guide to the Project Management Body of Knowledge) й інтегрованого підходу до управління параметрами проекту (час, кошти, ресурси, обсяг, якість заходів), що дасть змогу досягти їх оптимізації й підвищити ефективність управління змінами в транскордонному просторі.

4. Вивчення досвіду Європейського Союзу доводить доцільність застосування проектного підходу у формуванні й реалізації регіональної політики, у тому числі у сфері транскордонної співпраці. Виявлено, що міжрегіональні відносини ЄС розвиваються в контексті Європейської політики сусідства, фінансовим інструментом якої є Європейський інструмент сусідства і партнерства (2007–2013 рр.). Основними пріоритетами європейських програм транскордонного співробітництва визначено сталий просторовий розвиток,

безпеку кордонів, налагодження контактів між людьми, інфраструктурне забезпечення.

5. Структуру управління програмами транскордонного співробітництва за участі органів виконавчої влади Європейського Союзу формують Європейська комісія, спільний моніторинговий комітет, спільний орган управління, спільний технічний секретаріат, представництва СТС у державах-партнерах, національні органи у державах-партнерах. Європейська комісія й спільний моніторинговий комітет забезпечують та відповідають за розробку, якість й ефективність виконання програми транскордонного співробітництва. Головним виконавчим елементом в системі управління програмами транскордонного співробітництва є СОУ, що забезпечує виконання рішень СМК. СОУ розміщується в одній із держав, залучених до програми транскордонного співробітництва, в інших країнах-учасниках призначають національних координаторів програми. Зв'язуючою ланкою, що поєднує потенційного заявника з представниками інших органів структури управління транскордонною програмою, є СТС, що забезпечує поточну діяльність щодо реалізації програми ТКС.

Основні положення першого розділу дисертаційної роботи відображено в працях [67, 68, 69, 70, 71, 72, 74, 76, 79, 165, 166, 167, 168].

РОЗДІЛ 2

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ТРАНСКОРДОННОГО СПІВРОБІТНИЦТВА ЗА УЧАСТЮ УКРАЇНИ

2.1. Характеристика участі України в програмах транскордонного співробітництва

Відносини між Україною та ЄС беруть свій початок від грудня 1991 р., коли Міністр закордонних справ Нідерландів як представник головної країни в ЄС офіційно визнав незалежність нашої країни від імені Європейського Співтовариства. Розвиток відносин Україна–ЄС здійснюється на підставі Закону України «Про засади внутрішньої та зовнішньої політики» від 1 липня 2010 р. [22]. Відповідно до ст. 11 цього Закону, одним з основних принципів зовнішньої політики України є «забезпечення інтеграції України в європейський політичний, економічний, правовий простір із метою набуття членства в Європейському Союзі» [22]. Хоча свої наміри розвивати відносини з ЄС Україна задекларувала набагато раніше, ще в Постанові Верховної Ради від 2 липня 1993 р. «Про основні напрями зовнішньої політики України» [57], де наша держава вперше заявила про свої європейські наміри.

Співпраця між Україною та ЄС офіційно продовжувалась у межах затвердженої в 1998 р. Указом Президента України Стратегії інтеграції до ЄС [94], яку було запроваджено в тому самому році. Зокрема, у Стратегії членство в ЄС задекларовано як довгострокову стратегічну ціль європейської інтеграції України. У 2000 р. прийнято Програму інтеграції України до ЄС [96], затверджену Указом Президента № 1072/2000 від 14 вересня 2000 р.

Правовою основою відносин нашої держави з Європейським Союзом є Угода про партнерство та співробітництво, підписана в 1998 р., і План дій [55], прийнятий 21 лютого 2005 р. (Україна була першою країною, яка уклала з ЄС План дій). Цей стратегічний документ для нашої держави розроблено на 2007–

2013 рр. Однак в березні 2009 р. він утратив чинність у зв'язку зі схваленням 23 листопада 2009 р. Порядку денного асоціації ЄС–Україна (англ. – EU-Ukraine Association Agenda) [56].

У ході 15-го саміту Україна–ЄС 19 грудня 2011 р. сторони оголосили про завершення переговорів стосовно майбутньої Угоди про асоціацію. 30 березня 2012 р. текст майбутньої Угоди парафовано очільниками переговорних сторін України та ЄС. Політичну частину Угоди про асоціацію підписано 21 березня 2014 р., економічну – 27 червня і 16 вересня 2014 р. Верховна Рада України та Європейський парламент синхронно ратифікували Угоду про асоціацію між Україною та ЄС [16]. Остаточне завершення процесу ратифікації Угоди про асоціацію між ЄС і Україною відбулося після її ратифікації всіма державами-членами ЄС, про що від імені Європейського Союзу Рада ЄС повідомила на своєму офіційному сайті 11 липня 2017 р. Частина Угоди про асоціацію «Економічне та секторальне співробітництво» містить положення щодо цілей, завдань, напрямів і форм співпраці між Україною і ЄС у 28 сферах, зокрема щодо транскордонного співробітництва. Додатковим імпульсом стала ратифікація 11 травня 2012 р. Протоколу № 3 до Європейської рамкової конвенції про транскордонне співробітництво між територіальними громадами або органами влади, що дало підстави розглядати транскордонний регіон як об'єкт регіональної політики транскордонної співпраці.

Головними завданнями співробітництва ЄС з Україною в межах ЄПС, що містяться в стратегічному документі, є такі:

- взаємовигідна співпраця, яка сприяє процесу переходу до зрілої демократії та ринкової економіки;
- імплементація Європейської політики сусідства й Плану дій Україна–ЄС;
- гарантування безпеки;
- завдання щодо політики розвитку – подолання бідності, підтримка ефективного управління, дотримання основних прав і свобод громадян [50; 55; 56].

У межах ЄПС ЄС може надавати підтримку за допомогою програм розроблених для однієї чи декількох країн, а також за посередництвом фінансування, призначеного для програм транскордонного співробітництва. У цілому виокремлюють (табл. 2.1):

Таблиця 2.1

**Фінансування для України впродовж останнього звершеного періоду
реалізації програм Європейського Союзу**

Програма	Пріоритети	Бюджет, млн. євро
Національна програма	<ul style="list-style-type: none"> – Демократичний розвиток та належне державне управління; – регуляторні реформи та розвиток адміністративного потенціалу; – розвиток інфраструктури, зокрема у сфері навколишнього середовища та енергетики. 	962,05
Регіональна програма (східна)	<ul style="list-style-type: none"> – Сталий розвиток й охорона навколишнього середовища; – забезпечення диверсифікації та безпеки постачання енергії до ЄС; – розвиток транспортних зв'язків між розширеним Європейським Союзом і сусідніми країнами. 	572,07
Міжрегіональна програма	<ul style="list-style-type: none"> – Сприяння реформам за допомогою надання порад та експертиз із боку інституцій ЄС; – сприяння модернізації вищої освіти та мобільності студентів; – сприяння міжрегіональному діалогу між регіональними акторами країн-партнерів та держав-членів ЄС. 	1018,3
Програми транскордонного співробітництва	<ul style="list-style-type: none"> – Сприяння економічному та соціальному розвитку в регіонах по обидва боки спільних кордонів; – розв'язання спільних проблем у таких сферах, як навколишнє середовище, охорона здоров'я, запобігання та боротьба з організованою злочинністю; – збільшення ефективності та безпеки кордонів; – сприяння транскордонній міжлюдській співпраці на місцевому рівні. 	398,8

Складено дисертантом на основі [118].

– національний пакет (допомога ЄС зосереджується в найбільш ефективних сферах на національному рівні). Зазвичай, пріоритети співпраці для національних програм визначено у відповідних стратегічних документах;

- регіональні та міжрегіональні програми спрямовані на доповнення національного пакету допомоги, концентруючи увагу на регіональних питаннях, вирішення яких мало б спільний міжрегіональний інтерес;

- тематичні програми – т. зв. ініціативи ЄС, що мають глобальний характер і сприяють розв'язанню глобальних проблем (підтримка громадянського суспільства, демократія й права людини, навколишнє середовище, гендерні питання тощо);

- програми транскордонного співробітництва, упровадження яких можливе на основі спільних операційних програм, у котрих міститься опис чітких пріоритетів, прийнятних учасників, правил участі й імплементації проектів транскордонного співробітництва.

Пріоритетні сфери допомоги Європейського Союзу для України були закріплені Стратегічним документом на 2007–2013 рр. Проведення реформ на національному рівні передбачено в таких аспектах:

- демократичний розвиток та належне державне управління;
- регуляторні реформи й розвиток адміністративного потенціалу;
- розвиток інфраструктури, зокрема у сфері навколишнього середовища та енергетики [117].

Вектори співробітництва в межах регіональних і міжрегіональних програм зазначено в Стратегічному документі для Східного регіону на 2007–2013 рр., відповідно до чого ЄС поставив собі за мету реалізувати такі цілі в цьому регіоні:

- сталий розвиток й охорона навколишнього середовища;
- забезпечення диверсифікації та безпеки постачання енергії до ЄС;
- розвиток транспортних зв'язків між розширеним Європейським Союзом і сусідніми країнами [109].

У міжрегіональному аспекті синергетичні пріоритети було спрямовано на:

- сприяння реформам за допомогою надання порад й експертиз із боку інституцій ЄС;
- сприяння модернізації вищої освіти та мобільності студентів;

– сприяння міжрегіональному діалогу між регіональними акторами країн-партнерів і держав-членів ЄС [145].

Транскордонне співробітництво передбачало:

– сприяння економічному та соціальному розвитку в регіонах по обидва боки спільних кордонів;

– розв’язання спільних проблем у таких сферах, як навколишнє середовище, охорона здоров’я, запобігання та боротьба з організованою злочинністю;

– збільшення ефективності й безпеки кордонів;

– сприяння транскордонній міжлюдській співпраці на місцевому рівні [156].

У розрізі індикативних програм найбільше фінансування впродовж 2007–2013 рр. Україна отримала в межах міжрегіональної та національної програм. Вага фінансування програм транскордонного співробітництва є незначною й варіюється в межах 14 % (рис. 2.1).

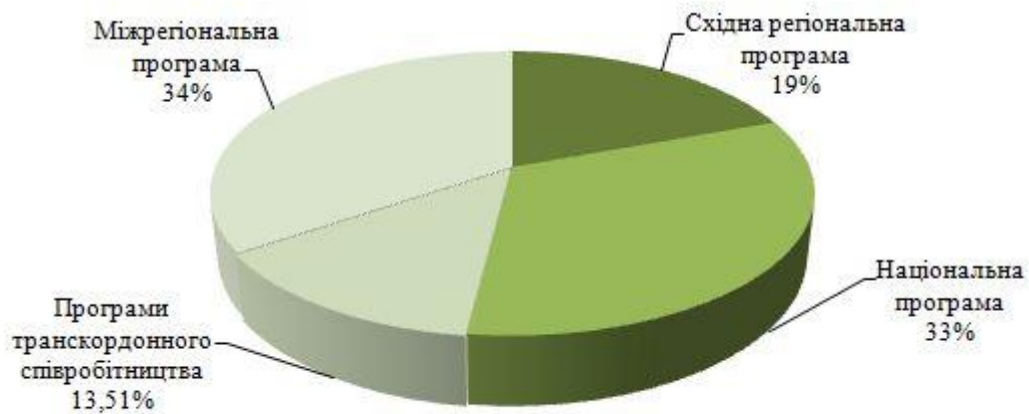


Рис 2.1. Структура фінансування операційних програм Європейського Союзу в Україні

Складено дисертантом на основі даних МЗС України.

Охарактеризувати участь України в програмах транскордонного співробітництва можливо лише на основі вже впроваджених програм та проектів. Оскільки відносини Україна–ЄС розгортаються в контексті

Європейської політики сусідства, складовою частиною якої є транскордонне співробітництво, її фінансування здійснюється в розрізі чітко визначених ЄС програмних періодів. До 2006 р. включно асигнування транскордонного співробітництва Європейська комісія здійснювала за допомогою відповідних інструментів, згрупованих у т. зв. «Програми сусідства». І лише у 2004 р. представлення конкретної Стратегії реалізації ЄПС дало змогу напрацювати формат відносин із кожною з держав сусідства, в т.ч. й Україною. Фактично аналіз єдиного завершеного програмного періоду 2007–2013 рр. у межах ЄПС уможливить розроблення підходів до вдосконалення організаційно-економічного забезпечення управління проектами транскордонного співробітництва впродовж наступного програмного періоду 2014–2020 рр. під егідою усталеного формату відносин – Європейської політики сусідства.

Участь України в *програмах транскордонного співробітництва* регламентується Законом України «Про транскордонне співробітництво» від 24 червня 2004 р., Постановою Кабінету Міністрів України № 1088 від 1 грудня 2010 р. та № 554 від 23 серпня 2016 р. «Про затвердження державної програми розвитку транскордонного співробітництва», Постановою Кабінету Міністрів України № 1111 від 8 грудня 2010 р. «Про затвердження порядку підготовки та реалізації проектів у рамках програм прикордонного співробітництва ЄІСП» та на основі географічної прийнятності, як указано в Розпорядженні про ЄІСП. Зокрема, у розрізі програм ТКС за участю України прийнятними регіонами підтримки з боку ЄС є територіальне охоплення, відображене в табл. 2.2.

Більшість програм сухопутного кордону є продовженням попередньої співпраці відповідно до програм сусідства на 2004-2006 рр. У випадку програм, які охоплюють Словаччину, Угорщину, Румунію, Україну та Молдову, їх поширення узгоджено з метою покращення співпраці, спрощення управління та створення програм із більш спільною географічною природою [78].

**Територіальне охоплення програм транскордонного співробітництва
2007–2013 рр. за участю України**

Програма	Основні регіони співробітництва	Прилеглі регіони
Програми сухопутного кордону		
Польща-Білорусь-Україна	Польща: Бялостоцько-Сувальські, Остролецько-седлецькі, Бялскоподляські, Чемскозамойські, Кросненсько-Пшемиські Білорусь: Гродненська і Брестська області, західна частина Мінської області (райони Міадель, Вілейка, Молодечно, Воложин, Столбци, Несвіж, Клетськ) Україна: Волинська, Львівська та Закарпатська області	Польща: Любельські, Жешувсько-тарнобжескі, Ломжинські Білорусь: східна частина Мінської області, Гомельська область Україна: Рівненська, Тернопільська та Івано-Франківська області
Угорщина-Словаччина-Румунія-Україна	Угорщина: Шабольц-Шатмар-Берег Словаччина: Пшесовський край, Косіцький край Румунія: Марамуреш, Сату Маре Україна: Закарпатська та Івано-Франківська області	Угорщина: Борсод-Абауж-Земплень Україна: Чернівецька область Румунія: Сучава
Румунія-Україна-Молдова	Румунія: Ботосані, Сучава, Іасі, Васлуї, Галаті, Тулсеа Україна: Чернівецька та Одеська області Молдова: ціла країна	Румунія: Браїла Україна: Івано-Франківська, Тернопільська, Хмельницька й Вінницька області
Програми морських басейнів		
Програма Чорного моря	Румунія: Суд-Ест Болгарія: Североізточен, Югоізточен Греція: Кентрікі Македонія, Анатолікі Македонія Тракі Туреччина: Стамбул, Текірдаг, Коцаелі, Зонгулдак, Кастамону, Самсун, Трабзон Росія: Ростовська область, Краснодарський край, Республіка Адигея Україна: Одеса, Миколаїв, Херсон, Севастополь, Запоріжжя, Донецька область, Республіка Крим, Севастополь Молдова, Грузія, Вірменія, Азербайджан: країна повністю	

Складено дисертантом на основі даних операційних програм.

Варто зазначити, що Європейський Союз є найбільшим донором України, порівняно з іншими країнами й угрупованнями світу. Так, упродовж 1991–2006 рр. з ЄС в рамках програм ТКС інвестовано близько 2,4 млн євро. Протягом 2007–2010 рр. у межах ЄПС Європейський Союз виділив Україні

допомоги на загальну суму понад 2,4 млрд євро. Загальний обсяг коштів, доступних для України, що надійшли з ЄС, на період із 2007 до 2013 рр. становив 2,9 млрд євро [118].

У програмному періоді 2007–2013 рр. Україна брала участь у трьох програмах сухопутних кордонів: «Польща–Білорусь–Україна» – 186,201 млн євро [82], «Угорщина–Словаччина–Румунія–Україна» – 68,638 млн євро [84], «Румунія–Молдова–Україна» – 126,618 млн євро [83], та – в одній програмі морських басейнів «Чорне море» – 17,306 млн євро [81]. Ці програми ТКС здебільшого спрямовано на підтримку демократичного розвитку та належного державного управління за допомогою надання порад й експертиз із боку інституцій ЄС.

Протягом досліджуваного програмного періоду українські прикордонні регіони залучено до чотирьох доступних програм транскордонного співробітництва ЄІСП, проте вони проявили себе менш активно, порівняно з іноземними партнерами (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Частка проектів за участі України
в межах програм транскордонного співробітництва Європейського
інструменту сусідства і партнерства за період 2007–2013 рр., %**

Програма транскордонного співробітництва	Україна та країни ЄС, охоплені програмою транскордонного співробітництва в межах ЄІСП									
	Україна		Польща		Угорщина		Словаччина		Румунія	
	Л	ЛП	Л	ЛП	Л	ЛП	Л	ЛП	Л	ЛП
Польща–Білорусь–Україна	17,1	73,5	76	100	-	-	-	-	-	-
Угорщина–Словаччина–Румунія–Україна	30,4	99,3	-	-	29	51,5	18,1	39,1	22,5	43,5
Румунія–Молдова–Україна	17,9	65	-	-	-	-	-	-	60,7	100
Чорне море	0	61,7	-	-	-	-	-	-	30	76,7
Усі програми	19,12	77,14	19,6	25,7	8,8	15,6	5,5	11,9	30,5	54,1

*Л – лідер проекту, ЛП – лідер та партнер.

Джерело: [65].

Аналіз рекомендованих до реалізації проектних заявок засвідчив, що за програмний період 2007–2013 рр. Україна виступила головним аплікатором у менш ніж 30 % проектів за участю української сторони, а також задіяна в проектах, виступаючи як партнер у 77,14 % проектах програми. Водночас Польща («Польща–Білорусь–Україна») та Румунія («Румунія–Україна–Молдова») є лідерами в 60–70 % проектів і задіяні на 100 % у всіх проектах [65].

Аналізуючи кількість дофінансованих проектів у розрізі програм транскордонного співробітництва в ролі лідера (головного аплікатора) Україна реалізувала 87 проектів транскордонного співробітництва, із них 20 проектів припало на програму «Польща–Білорусь–Україна», 25 проектів удалося впровадити завдяки програмі «Угорщина – Словаччина – Румунія – Україна» та 42 реалізовано в межах програми «Румунія–Україна–Молдова», що уможливило реалізацію проектів транскордонного співробітництва на суму понад 63,7 млн євро з ЄС, зокрема фінансування проектів транскордонного співробітництва за участі України у ролі головного аплікатора в рамках програми транскордонного співробітництва «Польща–Білорусь–Україна» склало 25,7 млн євро; проекти за участі української сторони в ролі лідера в межах програми транскордонного співробітництва «Угорщина – Словаччина – Румунія – Україна» отримали асигнувань на суму 15,5 млн євро; завдяки програмі транскордонного співробітництва «Румунія–Україна–Молдова» ЄС у формі реалізованих проектів ТКС за участі головного заявника з України дофінансував проектів на 22,5 млн євро. Потрібно зауважити, що в програмі «Чорне море» Україна не втілила в життя одного проекту в ролі головного аплікатора (табл. К.1 додатка К).

У розрізі регіонів лідерами зі реалізації проектів за фінансування ЄС у межах програм транскордонного співробітництва в ролі головного аплікатора є Закарпатська (30 проектів), Чернівецька (17), Івано-Франківська (15) області. Менш удало використали свої можливості участі в програмах транскордонного співробітництва Волинська й Рівненська області (п'ять та два проекти

відповідно). Хоча Тернопільська, Хмельницька й Вінницька області й віднесені до прийнятних регіонів програм транскордонного співробітництва, що дає їм змогу імплементувати проекти ТКС у ролі головного апліканта, проте ця можливість ними не використана (рис. 2.2).

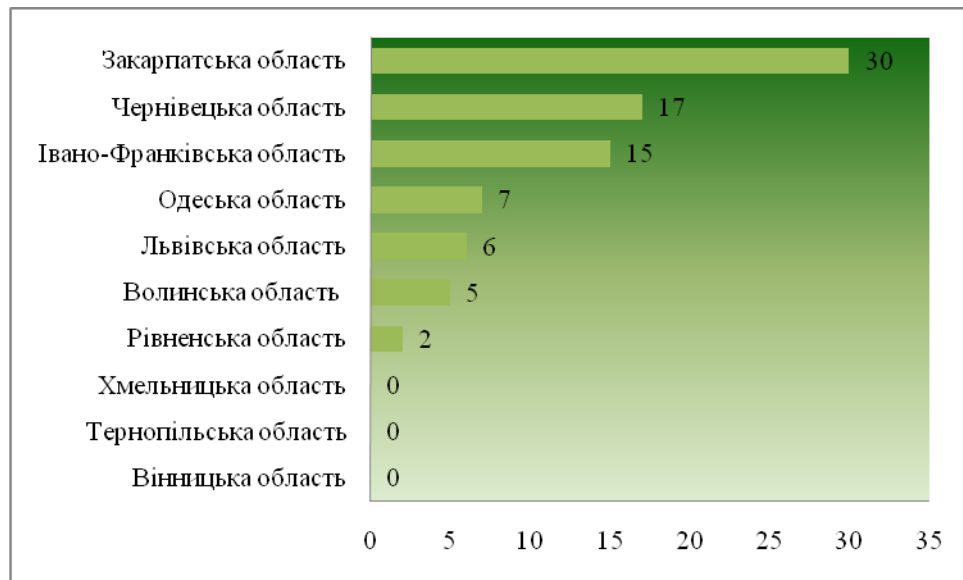


Рис. 2.2. Кількість реалізованих проектів прийнятними регіонами в межах програм транскордонного співробітництва за участі України як головного апліканта

Складено дисертантом.

Протягом періоду підготовки та виконання програми національні органи співпрацюють зі Спільним органом управління й несуть відповідальність за координацію процесу розробки та реалізації виконання програми в країнах-учасницях [28].

Загалом, передумовами ефективного залучення й використання зовнішньої допомоги для України виступають підтримка процесу зовнішньої допомоги на високому політичному рівні; чітко визначені середньострокові стратегічні пріоритети розвитку країни, на які накладаються пріоритети залучення допомоги; ефективна система (наявність процедур й механізмів) управління допомогою [94].

На державному рівні головним недоліком чинного закону «Про транскордонне співробітництво» є те, що воно не визначено складовою частиною регіональної політики України. Закон фактично консервує сьогодні реальні форми державної фінансової допомоги без визначення джерел і механізмів її отримання; містить суперечливі правові норми в частині регулювання участі місцевих органів влади в міжрегіональному й транскордонному співробітництві; не враховує зміну механізмів підтримки транскордонної співпраці з боку ЄС, особливо нові інструменти сусідства та реформування відповідних програм (зокрема в межах ЄІСП).

Отже, Закон України «Про транскордонне співробітництво» не відповідає сучасним вимогам здійснення й проведення сучасних форм транскордонної співпраці. Зокрема, Б. Косович у своїй статті наголошує, що застарілість закону стосується принципів державної політики у сфері транскордонного співробітництва, сфер і форм, у яких може здійснюватися транскордонна співпраця, повноважень та функцій суб'єктів транскордонного співробітництва тощо [132].

На сьогодні національним органом, який здійснює загальну координацію діяльності, пов'язаної із залученням, використанням і моніторингом міжнародної технічної допомоги, у т. ч. програм транскордонного співробітництва, відповідно до Указу Президента від 1 листопада 2003 р. № 1238, постанов Кабінету Міністрів України від 15 лютого 2002 р. № 153 та від 26 травня 2007 р. № 777 є Міністерство економічного розвитку і торгівлі України. У межах Міністерства відповідальність за питання міжнародної технічної допомоги покладено на Департамент співробітництва з міжнародними фінансовими організаціями й координації міжнародної технічної допомоги. Окрім того, Міністр економічного розвитку і торгівлі виконує функцію Національного координатора (НК) технічної допомоги ЄС, якою опікується Європейська комісія [95]. З 2007 р. НК здійснює координацію й регулювання процесами надання фінансової допомоги Європейського Союзу в межах Європейського інструменту сусідства і партнерства.

Потрібно зазначити, що в програмному періоді 2007–2013 рр. на території України не було жодного Спільного технічного секретаріату програм *транскордонного співробітництва*. Головні органи управління натомість розміщені: у випадку програми Польща–Білорусь–Україна у Варшаві (Польща); для програми Угорщина–Словаччина–Румунія–Україна – у Будапешті (Угорщина); для програм Румунія–Україна–Молдова та Чорне море – у Бухаресті (Румунія). Зокрема, національні представництва СТС транскордонних програм в Україні розмістились у Львові – Польща–Білорусь–Україна, в Ужгороді – Угорщина–Словаччина–Румунія–Україна; в Одесі та Чернівцях – Румунія–Україна–Молдова, в Одесі та Запоріжжі – Чорне море. Відсутність Спільного технічного секретаріату програм транскордонного співробітництва на території України спричинює неефективний перебіг процесів розробки і реалізації проектів транскордонного співробітництва. У зв'язку з цим забезпечення управління проектами транскордонного співробітництва потребує вдосконалення, пропозиції щодо чого представлено в розділі третьому роботи.

Отже, із формального погляду, політичні інструменти імплементації програм ТКС за участі України в межах ЄПС першопочатково сформовано в Плані дій, який належав до інструментів ЄПС, однак Порядок денний асоціації ЄС–Україна, який замінив вищезгаданий документ, офіційно не включено до Європейської політики сусідства. Його розглядали як ексклюзивний двосторонній документ про співпрацю між Україною та ЄС, що мав на меті зміцнити основу для двостороннього співробітництва й вирізнити її із загального контексту ЄПС. Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом і ратифікація протоколу до Європейської рамкової Конвенції про транскордонне співробітництво щодо транскордонного співробітництва між територіальними громадами або органами влади, стали важливим імпульсом для активізації транскордонної співпраці.

Серед 15 програм транскордонного співробітництва Європейський Союз доступними для України були лише чотири програми (три програми

сухопутних кордонів й одна програма морських басейнів). Виходячи з відсоткового співвідношення активності прикордонних регіонів країн-учасників програм транскордонного співробітництва. Україна використала свої можливості лише наполовину. Проте, зважаючи на кількість реалізованих проектів і їх асигнування, очевидно, що найбільш вдалим для української сторони було чотиристороннє партнерство в межах програми транскордонного співробітництва Угорщина–Словаччина–Румунія–Україна.

2.2. Аналіз реалізації програми транскордонного співробітництва Польща–Білорусь–Україна

Програми транскордонного співробітництва разом із національними програмами в межах Європейського інструменту сусідства і партнерства виступають вагомим фінансовим інструментом розв'язання соціально-економічних проблем України та її регіонів, що приводить до покращення інвестиційного середовища міст, регіонів, країни.

Серед них – програма транскордонного співробітництва «Польща–Білорусь–України» (2007–2013 рр.), яка відкрила значні перспективи для економічної інтеграції й співробітництва прикордонних регіонів, що брали в ній участь. Передусім, увагу акцентовано на розвитку відкритого та інтегрованого ринку загальноєвропейського рівня, який функціонуватиме із застосуванням спільних гармонізованих правил і законодавчої бази ЄС. Це слугувало політичною й економічною вигодою для України та її регіонів, передусім прикордонних. У ході розробки та реалізації проектів транскордонного співробітництва в межах програми Польща–Білорусь–Україна апліканти й бенефіціари, незалежно від країни походження, дотримувалися як правил ЄІСП, так і вимог національного законодавства.

Реалізація проектів транскордонного співробітництва в Україні здійснюється відповідно до положень Рамкової Угоди між Урядом України й

Європейською комісією [61] і положень Спільних операційних програм, які розроблені для кожної з програм транскордонного співробітництва країн Східного виміру. Для України це договір про фінансування програми спільної діяльності з транскордонної співпраці Польща–Білорусь–Україна (2007–2013 рр.), відповідно до Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 23 грудня 2009 р., № 1614-р із трьома Додатками (загальні умови, правила імплементації прикордонного співробітництва відповідно до Регламенту Комісії ЄС № 951/2007, опис спільної операційної програми).

Протягом 1996–2003 рр. важливим джерелом фінансової технічної допомоги ЄС для України була програма прикордонного співробітництва TACIS (рис. 2.3). До 2004 р. фінансування проектів транскордонного співробітництва за участі України також було можливе в межах програми PHARE CBC – програми для східного кордону Польщі. Програма функціонувала як частина національної програми PHARE, започаткованої в 1997 р. У фінансовій ініціативі 2004–2006 рр. проекти реалізовувались у межах Програми добросусідства Польща–Білорусь–Україна (англ. – Neighbourhood Programme Poland–Belarus–Ukraine INTERREG IIIA/Tacis CBC).

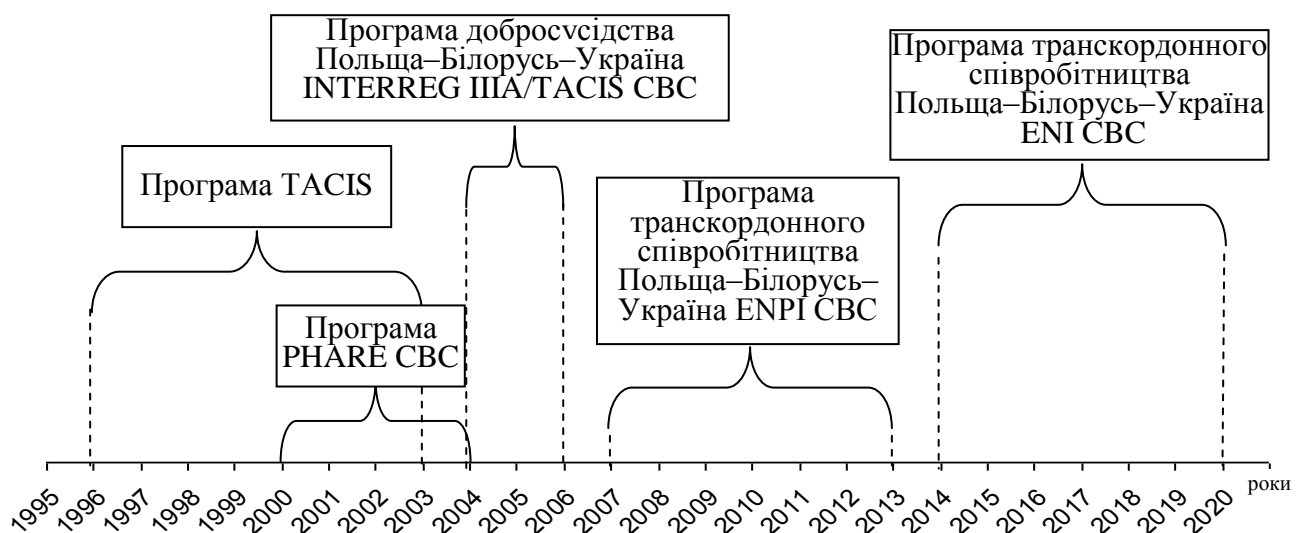


Рис. 2.3. Періодизація програм ЄС, доступних для України щодо реалізації проектів транскордонного співробітництва

Складено дисертантом.

Продовженням і поглибленням співпраці впродовж 2007–2013 рр. на прикордонній території України, Польщі, Білорусі стала Програма транскордонного співробітництва Польща–Білорусь–Україна Європейського інструменту сусідства і партнерства (англ. – ENPI CBC Programme Poland–Belarus–Ukraine). Її затверджено Європейською комісією 6 листопада 2008 р. З цього моменту розпочався її термін реалізації. Усі грантові угоди щодо проектів транскордонного співробітництва в межах цієї програми потрібно було підписати до кінця грудня 2013 р., а реалізацію заходів необхідно було закінчити до кінця грудня 2015 р. Остаточне завершення програми (фінансове завершення всіх грантових угод, евалюація *ex-post*, передача кінцевого звіту до Європейської комісії та остаточних платежів) відбулося 31 грудня 2016 р.

Програма «Польща–Білорусь–Україна» мала на меті підтримати процеси прикордонного розвитку суміжних країн. Цілі програми реалізовано завдяки проектам транскордонного співробітництва в межах таких пріоритетів і заходів:

Пріоритет 1. Підвищення конкурентоздатності прикордонних територій:

- Захід 1.1. Покращення умов для підприємництва.
- Захід 1.2. Розвиток туризму.
- Захід 1.3 Покращення доступу до регіон.

Пріоритет 2. Покращення якості життя:

- Захід 2.1. Захист довкілля на прикордонних територіях.
- Захід 2.2. Ефективні та безпечні кордони.

Пріоритет 3. Інституційна співпраця й підтримка ініціатив місцевих громад:

– Захід 3.1. Покращення можливостей транскордонного співробітництва на регіональному та місцевому рівнях.

- Захід 3.2. Ініціативи місцевих громад [82].

Зауважимо, що до складу території дії програми транскордонного співробітництва Польща–Білорусь–Україна входять прикордонні регіони України, Польщі, Білорусі, які перебувають на різних етапах економічної трансформації й політичних перетворень, а також відрізняються за ступенем

розвитку демократії та моделлю адміністративно-територіального устрою (табл. Л.1 додатка Л).

Територію України в адміністративно-територіальному плані поділяють на 24 адміністративні області (відповідники воєводств), одну автономну республіку (Автономна Республіка Крим) і два міста особливого статусу (Київ та Севастополь). Із 24 адміністративних областей України 19 є прикордонними, із них 6 мають можливість брати участь у програмі транскордонного співробітництва Польща–Білорусь–Україна: три – як головні регіони співпраці (Львівська, Волинська й Закарпатська області) і три – як прилеглі (Рівненська, Тернопільська та Івано-Франківська області) (рис. М.1 додатка М). Загальна площа територіальних одиниць, які входять до складу території програми, становить 316 300 км², у тому числі польська частина – 75,2 тис. км² (у т. ч. 9 тис. км² прилеглих регіонів); білоруська частина – 138,5 тис. км² (в т.ч. 80,6 тис. км² прилеглих регіонів); українська частина – 102,5 тис. км² (в т.ч. 47,8 тис. км² прилеглих регіонів). Протяжність кордону між Польщею та Білоруссю – 418 км, між Польщею та Україною – 535 км, між Білоруссю та Україною – 205 км [147].

Диференційована ситуація соціально-економічного розвитку регіонів дії програми транскордонного співробітництва Польща–Білорусь–Україна зумовлена відмінними передумовами розвитку в середині самих країн. Територія програми характеризується відносно високою часткою сільського господарства та промисловості у структурі зайнятості населення, а також низьким рівнем конкурентоздатності й інноваційності економіки. Найвищу частку сільського господарства в структурі зайнятості населення спостерігаємо в Остроленсько-Седлецькому, Бяльсько-Підляському, Хелмсько-Замойському та Ломжинському субрегіонах (понад 50 %). У білоруській частині території програми цей показник коливається між 10 % (Гомельська область) і понад 16 % (Гродненська та Мінська області), тоді як в українській – між 26 % (Івано-Франківська область) і 29 % (Закарпатська область) [121] (табл. Н.1 додатка Н).

Аналізуючи базові соціально-економічні дані регіонів, охоплених дією програми транскордонного співробітництва Польща–Білорусь–Україна в цілому, потрібно відзначити, що до її складу входять слабкі розвинені периферійні регіони країн. Ця периферійність простежується не лише в економічному плані (низькі показники ВВП на душу населення й т. д.), а й соціальному (низька тривалість життя, відносно невелика частка населення продуктивного віку тощо).

Загальний бюджет програми транскордонного співробітництва Польща–Білорусь–Україна впродовж 2007–2013 рр. становив 202 959 млн євро (табл. 2.4), із них 186 201 млн євро виділила Європейська комісія, а 16 758 млн євро вдалося залучити за допомогою співфінансування транскордонних проектів учасниками програми.

Таблиця 2.4

**Індикативний план та джерела фінансування програми
транскордонного співробітництва Польща–Білорусь–Україна
(2007–2013 рр.), млн євро**

Пріоритет	Фонд Європейської комісії	Спів- фінансування	Усього
1. Підвищення конкурентоспроможності прикордонних регіонів	55 860	5586	61 446
2. Покращення якості життя	65 170	6517	71 687
3. Інституційна співпраця та підтримка місцевих ініціатив	46 550	4655	51 205
Технічна допомога	18 620	0	18 620
Усього	186 201	16758	202 959

Складено дисертантом на основі даних операційних програм.

Співфінансування здійснювалось у розмірі не менше ніж 10 % від суми, що виділялася ЄС. Найбільшу кількість коштів спрямовано на пріоритет 2 – покращення якості життя (71 687 млн євро), на підвищення конкурентоспроможності прикордонних територій виділено 61 446 млн євро, на інституційну співпрацю й підтримку ініціатив місцевих громад – 51 205 млн євро. Додатково в межах програми було надано технічну допомогу на суму 18 620 млн євро.

У рамках програми транскордонного співробітництва Польща–Білорусь–Україна (2007–2013 рр.) прийнятними вважались інтегровані, симетричні, звичайні та стратегічні проекти транскордонного співробітництва. Проте серед них пріоритет і сприяння надавались інтегрованим проектам транскордонного співробітництва. Аналіз засвідчив, що проекти зі значним негативним впливом на довкілля та ті, що не узгоджувалися з іншими принципами горизонтальної політики ЄС, не могли отримати фінансування в межах цієї програми.

Серед прийятних проектів транскордонного співробітництва в рамках програми транскордонного співробітництва Польща–Білорусь–Україна (2007–2013 рр.) особливе місце займають стратегічні проекти. Стратегічні проекти (англ. – Large Scale), тобто проекти, що складаються з комплексу робіт, заходів або послуг, спрямованих на виконання неподільної функції конкретного характеру з чітко визначеними цілями спільного інтересу з метою впровадження транскордонних інвестицій [150]. У програмі транскордонного співробітництва Польща–Білорусь–Україна (2007–2013 рр.) зазначено, що співфінансування стратегічних проектів зі створення нових пунктів переходу кордону та модернізації наявних передбачено в межах заходу 2.2. Ці проекти відібрано та затверджено спільним моніторинговим комітетом поза конкурсом. Стратегічні проекти повинні безпосередньо відповідати положенням програми, її пріоритетам, бути ключовими для розвитку програмної території, мати чіткий транскордонний ефект, бути проектами інвестиційного (інфраструктурного) характеру, мати підтримку від влади на державному/регіональному рівні, підтверджену відповідними деклараціями в письмовій формі, відповідати стратегічним державним/регіональним документам, містити заходи, реалізація яких перебуває у виключній компетенції бенефіціара проекту.

У межах програмного періоду 2007–2013 рр. відбулося три конкурсні набори аплікаційних заявок: перший тривав у період із 2 листопада 2009 р. до 1 березня 2010 р. (конкурс оголошено для пріоритету 1 та заходів 2.1 та 3.1), другий – із 16 травня до 30 вересня 2011 р. (конкурсний набір стосувався пріоритету 2 та заходу 3.1) і третій – із 16 лютого до 14 червня 2012 р. (для

набору проектів у рамках заходу 3.2). Протягом цих періодів спільні технічні секретаріати разом зі своїми представництвами в містах Брест і Львів провели семінари для потенційних заявників (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Кількість проведених семінарів та днів «відкритих дверей»
для потенційних аплікантів у межах конкурсних наборів
програми транскордонного співробітництва
Польща–Білорусь–Україна у 2007–2013 рр.**

Конкурсний набір	Польща		Білорусь		Україна	
	кількість семінарів	кількість учасників	кількість семінарів	кількість учасників	кількість семінарів	кількість учасників
1-й	4	525	1	81	6	385
2-й	15	857	14	577	15	553
3-й	10	417	8	428	12	420
	Усього 23 дні «відкритих дверей» у трьох країнах					
	Дні	6	Дні	34	Дні	37

Джерело: [121].

Потрібно зазначити позитивну динаміку кількості зацікавлених осіб у цих заходах (рис. 2.4) і низьку ефективність семінарів для української сторони.

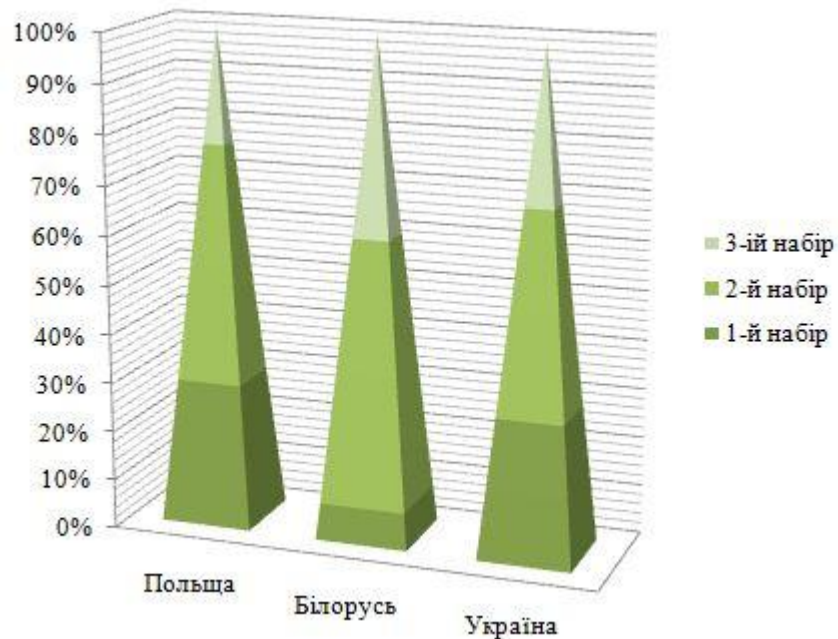


Рис. 2.4. Кількість учасників у семінарах програми транскордонного співробітництва в розрізі конкурсних наборів

Складено дисертантом на основі [121].

Порівняно з польською стороною, український досвід у написанні та реалізації проектів Європейського Союзу є слабшим, що призвело до відкинення низки проектів, заявлених українською стороною. Це відбулося ще на стадії формальної оцінки заявок, що призвело до диспропорцій між польськими й українськими дофінансованими проектами (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Кількість проектів, дофінансованих у межах програми
трансграничного співробітництва Польща–Білорусь–Україна
(2007–2013 рр.) у розрізі пріоритетів та заходів**

Пріоритет/Захід	Загальна кількість проектів	У т. ч. парасолькові проекти	У т. ч. стратегічні проекти
Пріоритет 1			
1. Підвищення конкурентоспроможності прикордонних регіонів	40	0	0
1.1. Покращення умов для підприємництва	9	0	0
1.2. Розвиток туризму	21	0	0
1.3 Покращення доступу до регіону	10	0	0
Пріоритет 2			
2. Покращення якості життя	26	0	0
2.1. Захист довкілля на прикордонних територіях	16	0	0
2.2. Ефективні та безпечні кордони	10	0	9
Пріоритет 3			
3. Інституційна співпраця та підтримка місцевих ініціатив	51	6	0
3.1. Покращення можливостей трансграничного співробітництва на регіональному та місцевому рівні	45	0	0
3.2. Ініціативи місцевих громад	6	6	0

Складено дисертантом на основі даних спільного технічного секретаріату Польща–Білорусь–Україна (2007–2013 рр.).

У розрізі пріоритетів програми питому вагу (44 %) дофінансування отримали проекти, спрямовані на покращення інституційної співпраці та підтримку місцевих ініціатив (рис. 2.5). У цьому випадку простежуємо вдалу синергію в дії щодо налагодження «контактів між людьми», що в подальшому дасть змогу зменшити диспропорції між пріоритетами дофінансованих проектів, оскільки відповідні т. зв. «м'які проекти» в цілому покликані допровадити до спільної розробки великомасштабних структурних проектів.

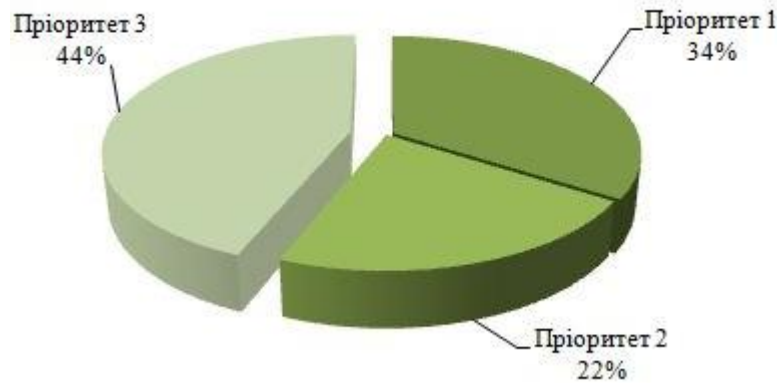


Рис. 2.5. Частка проектів у розрізі пріоритетів дофінансованих у межах програми транскордонного співробітництва Польща–Білорусь–Україна (2007–2013 рр.)

Складено дисертантом на основі даних спільного технічного секретаріату Польща–Білорусь–Україна (2007–2013 рр.).

У межах першого набору проектів до спільного технічного секретаріату надійшло 307 аплікаційних заявок на дофінансування (із яких 93 – за участю України), у межах другого – 506 (із них 85 з України). У рамках третього конкурсного набору до СТС надійшло 22 аплікаційні заявки, що стосувалися парасолькових проектів та включали 226 мікропроектів (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Кількість надісланих заявок і дофінансованих проектів у межах трьох конкурсних наборів програми транскордонного співробітництва Польща–Білорусь–Україна (2007–2013 рр.)

Конкурсний набір	Загальна вартість надісланих аплікаційних заявок, млн євро	Кількість надісланих аплікаційних заявок	Кількість прийнятих аплікаційних заявок СТС (% до надісланих аплікаційних заявок)	Загальна кількість дофінансованих проектів (% до надісланих аплікаційних заявок)
1-й	187,25	307	21 (7)	23 (7,5)
2-й	79,12	506	67 (13)	79 (15,6)
3-й	10,63	22	8 (36)	6 (27)
Усього		835	96 (11)	108 (13)

Складено дисертантом на основі [121].

За результати першого конкурсного набору 23 проекти, із них 18 – з української сторони (три – як головний аплікант та 15 – як партнер) отримали дофінансування на суму 3,665 млн євро.

Другий конкурсний набір дав змогу рекомендувати до фінансової підтримки 79 проектів, 49 із них – за участі українських організацій та установ на загальну суму 26,666 млн євро [152].

За підсумками двох наборів підписано 102 грантові угоди на реалізацію проектів транскордонного співробітництва, 77 із них – за участі українських партнерів (18 – у першому конкурсному наборі та 59 проектів – у другому) із грантовою частиною для України – 31,897 млн євро.

Третій конкурсний набір аплікаційних заявок стосувався виключно парасолькових проектів, тобто один проект транскордонного співробітництва включав декілька мікропроектів. Під час третього конкурсного набору подано 22 аплікаційні заявки на дофінансування парасолькових проектів за участю 226 різних мікропроектів і 518 партнерів (рис. 2.6).

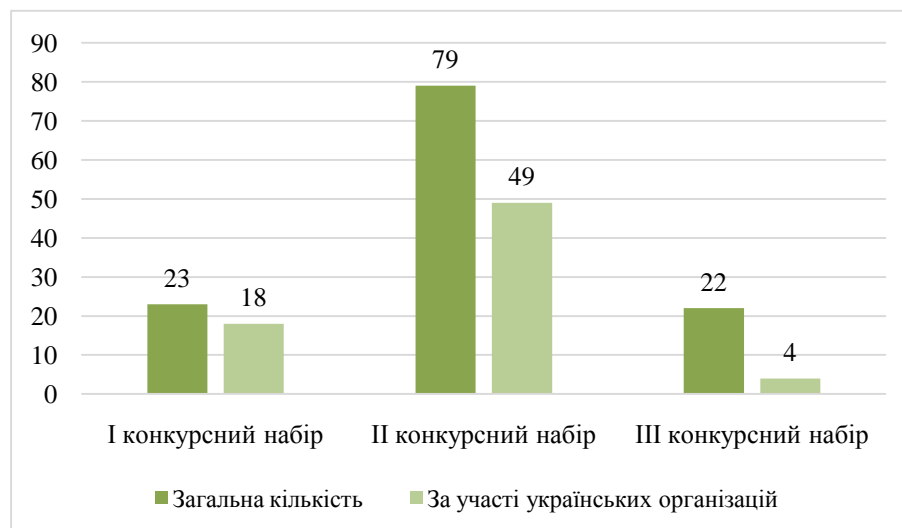


Рис. 2.6. *Результати наборів аплікаційних заявок програми транскордонного співробітництва Польща–Білорусь–Україна (2007–2013 рр.)*

Складено дисертантом на основі даних спільного технічного секретаріату Польща–Білорусь–Україна (2007–2013 рр.).

Серед них 259 партнерів з Польщі, 96 з Білорусії та 163 з України. За результатами конкурсу Спільний моніторинговий комітет програми прийняв рішення про дофінансування 6 парасолькових проектів, що охоплювали 56 мікропроектів на загальну суму понад 3,2 млн євро з яких 4 проектів за участі української сторони вартістю 1,342 млн євро.

Окремий напрям фінансування програми транскордонного співробітництва Польща–Білорусь–Україна (2007–2013 рр.) становили великомасштабні стратегічні проекти, які відбиралися державами-партнерами поза конкурсом, за допомогою їх затвердження СМК. Серед стратегічних проектів обрано 9 – із загальною вартістю дофінансування 51,6 млн євро, чотири з них – за участю українських партнерів на суму понад 17 млн євро (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Стратегічні проекти транскордонного співробітництва програми
транскордонного співробітництва Польща–Білорусь–Україна
(2007–2013 рр.) за участю України**

Назва проекту	Аплікант	Сума дофінансування, <i>євро</i>
Реконструкція МАПП «Устилуг-Зосин»	Державна фіскальна служба України	4936674,22
Створення фільтрів пунктів пропуску на МАПП «Рава-Руська (постачання обладнання та ТЗМК у МАПП «Краківець», «Шегині» і «Ягодин»)	Державна фіскальна служба України	1992137,31
Розвиток сучасної інфраструктури відділів прикордонної служби (Розвиток прикордонної інфраструктури Луцького, Львівського та Мостиського прикордонних загонів відповідно до стандартів Європейського Союзу)	Адміністрація Державної прикордонної служби України	7958203,08
Розвиток ІТ-інфраструктури митних та прикордонних служб України на українсько-польському кордоні	Державна фіскальна служба України	2447443,8
Усього		17334458,41

Складено дисертантом на основі даних спільного технічного секретаріату Польща–Білорусь–Україна (2007–2013 рр.).

Усі дофінансовані проекти ґрунтувалися на принципі транскордонного партнерства. Серед 117 затверджених проектів Україна брала участь у 74 двосторонніх польсько-українських ініціативах (у 34 – в межах перших двох наборів та п'ять – у третьому наборі) і в 14 тристоронніх (шість – у перших двох наборах та два – у третьому наборі) (рис. 2.7).

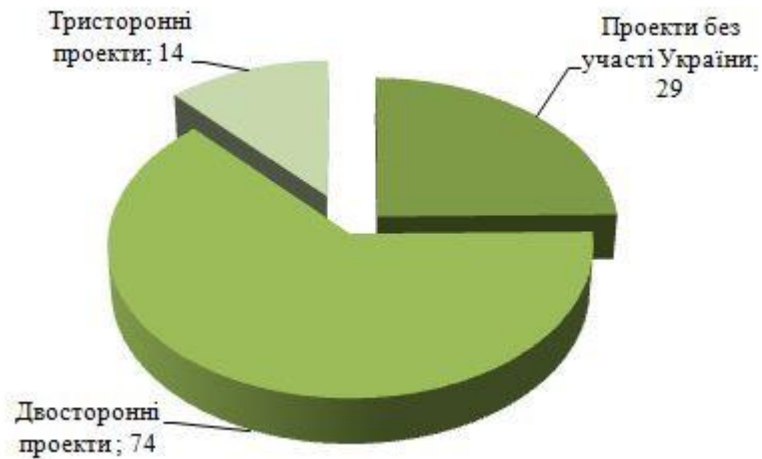


Рис. 2.7. Кількість проектів від України в межах програми транскордонного співробітництва Польща–Білорусь–Україна (2007–2013 рр.)

Складено дисертантом на основі даних спільного технічного секретаріату Польща–Білорусь–Україна (2007–2013 рр.).

Профінансовані проекти за участю України реалізовувалися в основному в межах другого й третього пріоритетів програми транскордонного співробітництва (покращення якості життя та інституційна співпраця й підтримка ініціатив місцевих громад). Пріоритет 2 (поліпшення якості життя) сконцентровано на проектах, заходи яких пов'язані з охороною навколишнього середовища прикордонного регіону та покращенням ефективності прикордонної інфраструктури й процедур, а також підвищенням безпеки на кордонах. Проекти в межах пріоритету 3, що стосуються покращення можливостей транскордонного співробітництва на регіональному та місцевому рівнях.

За підсумками трьох конкурсних наборів аплікаційних заявок програми транскордонного співробітництва Польща–Білорусь–Україна (2007–2013 рр.) із 117 дофінансованих проектів Польща в ролі лідера проекту впровадила

89 проектів (37 – Люблінське воєводство, 25 – Підкарпатське воєводство, 22 – Підляське воєводство та п'ять – Мазовецьке воєводство) (рис. 2.8).

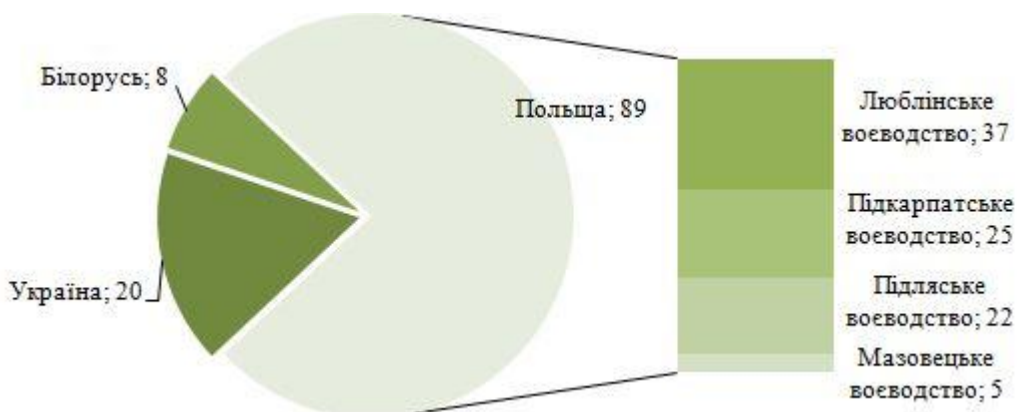


Рис. 2.8. Кількість проектів від Польщі в межах програми транскордонного співробітництва Польща–Білорусь–Україна (2007–2013 рр.)

Складено дисертантом на основі даних спільного технічного секретаріату Польща–Білорусь–Україна (2007–2013 рр.).

Від Білорусі впроваджено вісім проектів у ролі лідера проекту (чотири проекти реалізувала Брестська обл., два – Гродненська область, два – Мінська область) (рис. 2.9).



Рис. 2.9. Кількість проектів від Білорусі в межах програми транскордонного співробітництва Польща–Білорусь–Україна (2007–2013 рр.)

Складено дисертантом на основі даних спільного технічного секретаріату Польща–Білорусь–Україна (2007–2013 рр.).

Україна виступила у 20 проектах як головний партнер, який несе юридичну й фінансову відповідальність за імплементацію проекту (рис. 2.10).

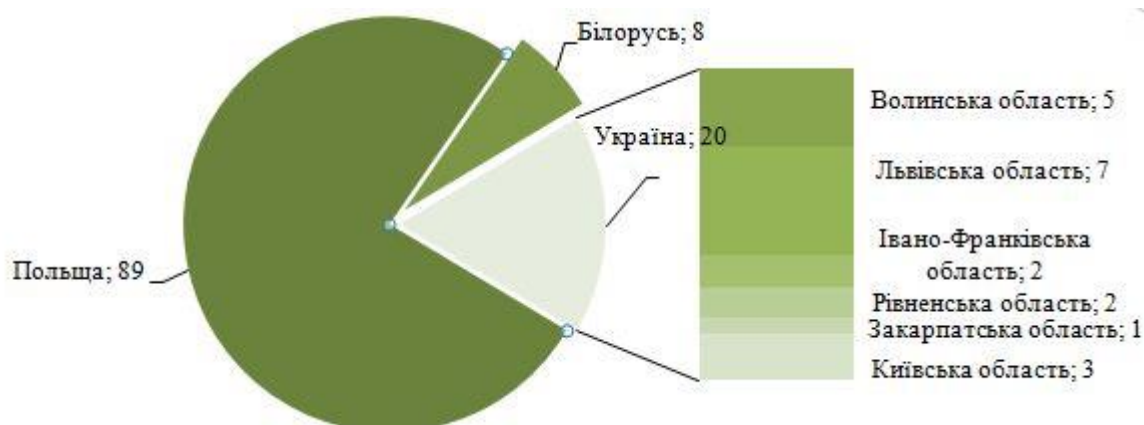


Рис. 2.10. Участь України в транскордонних ініціативах програми транскордонного співробітництва Польща–Білорусь–Україна (2007–2013 рр.)

Складено дисертантом на основі даних спільного технічного секретаріату Польща–Білорусь–Україна (2007–2013 рр.).

Зокрема, Волинська обл. виступила в ролі лідера в п'яти проектах, Львівська – у семи, Івано-Франківська – двох, Рівненська – двох, Закарпатська – одному та три проекти реалізовано Києвом (табл. 2.9) й у 88 проектах узяла участь як партнер.

Таблиця 2.9

Групи імплементованих проектів транскордонного співробітництва в рамках програми транскордонного співробітництва Польща–Білорусь–Україна (2007–2013 рр.)

Назва групи	Кількість проектів
Розвиток малого та середнього підприємництва	12
Туризм	29
Транспортна та водоохоронна інфраструктура	13
Охорона навколишнього середовища та надзвичайні ситуації	17
Прикордонна інфраструктура	10
Охорона здоров'я	13
Соціо-культурна сфера	58

Джерело [121].

Стосовно Києва потрібно зауважити, що цей регіон не належить до прийнятних програмою територій, проте за рахунок дофінансування ЄК стратегічних проектів, головні аплікати яких репрезентовано в столиці України, маємо репрезентацію цього регіону як бенефіціарів програми транскордонного співробітництва Польща–Білорусь–Україна (2007–2013 рр.).

Вихідні дані проектів транскордонного співробітництва за участю України як головного апліканта в межах програми транскордонного співробітництва Польща–Білорусь–Україна (2007–2013 рр.) подано в табл. Н.1 додатка Н.

Потрібно зауважити, що головними аплікантами проектів транскордонного співробітництва програми, як і з українського боку, є регіональні та місцеві органи влади й неурядові організації (табл. 2.10 та рис. 2.11).

Таблиця 2.10

Категорії бенефіціарів дофінансованих проектів у межах програми транскордонного співробітництва Польща–Білорусь–Україна 2007–2013 рр.

Категорії	Кількість	Відсоткове співвідношення
Регіональні та місцеві органи влади	76	38,78
Центральні органи влади	23	11,73
Місцеві організації з охорони довкілля	1	51
Дослідницькі установи	3	1,53
Установи в культурній сфері та галузі спорту	4	1,53
Школи, університети та освітні заклади	15	7,65
Державні організації/установи	11	5,61
Лікарні	14	7,14
Публічні установи фінансового сектору	3	1,53
Неурядові та неприбуткові організації	33	16,84
Церкви та інші релігійні установи	1	51
Організації підтримки бізнесу	5	2,55
Інші	13	4,08
Усього	196	100,0

Джерело [121].

Ці проекти, завдяки партнерській формулі співробітництва, привели до досягнення так званої доданої вартості проекту у вигляді налагоджених партнерських контактів між представниками інституцій, які брали в них участь.

Реалізовані проекти сприяли переважно транскордонній інтеграції на інституційному рівні та меншою мірою на рівні цільових груп. Лише проекти у сфері туризму досягнули більш високих ефектів інтеграції між самими учасниками [152].

Стратегічні проекти від України були спрямовані здебільшого на зміцнення українсько-польської прикордонної інфраструктури та покращення функціонування митної служби України.

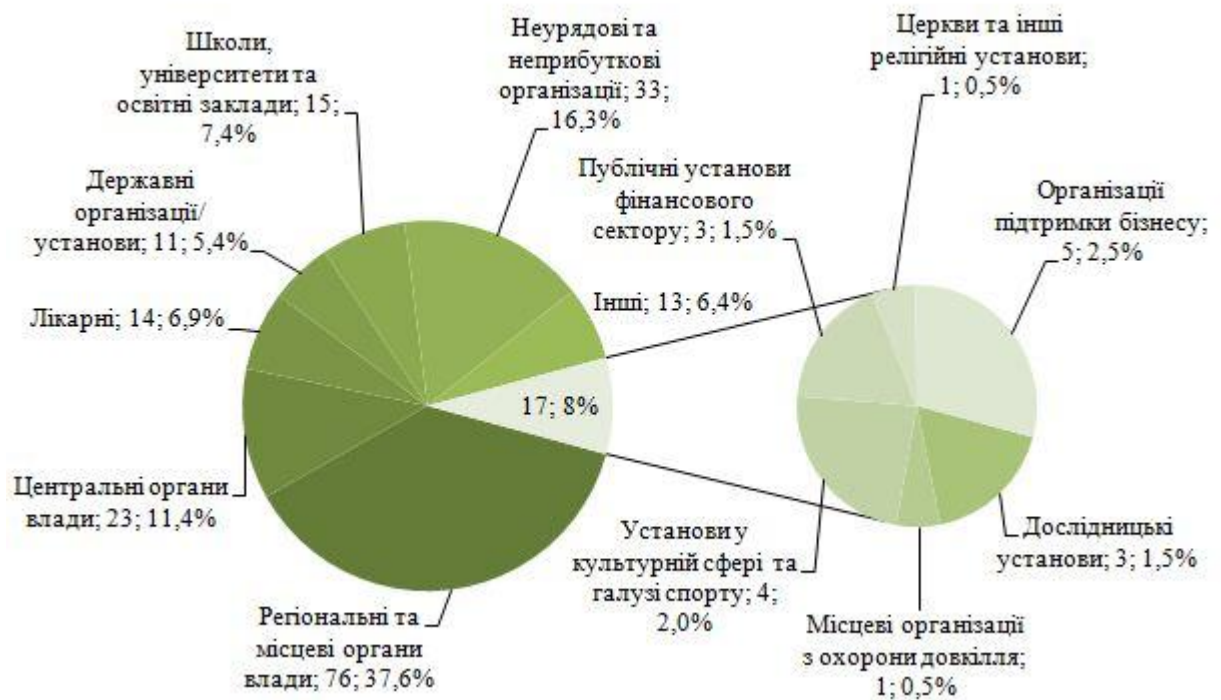


Рис. 2.11. Категорії бенефіціарів дофінансованих проектів у межах програми транскордонного співробітництва Польща–Білорусь–Україна 2007–2013 рр.

Складено дисертантом на основі програмної документації та даних зведеного звіту програми Польща–Білорусь–Україна (2007–2013 рр.).

Від початку використання ЄІСП минуло чимало важливих подій, у тому числі поглиблення відносин з Україною й започаткування регіональних ініціатив. Саме тому у зв'язку зі зміною політичного контексту європейської площини виникла необхідність переглянути ЄПС [76; 178]. Упродовж 2014–2020 рр. згідно з розпорядженням Європейської комісії програма

транскордонного співробітництва Польща–Білорусь–Україна надалі продовжується в межах нового фінансового інструменту ЄПС – Європейського інструменту сусідства. Ураховуючи попередній досвід, запропоновано залишити управління програмою за польською стороною та обмежити сфери підтримки з українського та білоруського боку з метою збалансування охоплення програми по обидві сторони кордону ЄС. Водночас у програмі пропонується дозволити видатки обмеженої частину бюджету програми на проекти аплікантів з прилеглих регіонів підтримки, реалізація яких матиме значний транскордонний ефект задля досягнення таких тематичних цілей як промоція місцевої культури й охорона історичної спадщини; покращення доступності регіонів, розвиток надійного та стійкого до кліматичних впливів транспорту, комунікаційних мереж і систем; спільні виклики в сфері безпеки, покращення управління кордонами й охорона кордонів, управління безпекою, мобільністю й міграцією [148].

Аналізуючи участь України в розрізі конкурсних наборів програми Польща–Білорусь–Україна 2007–2013 у кількісному співвідношенні потрібно зауважити, що за підсумками трьох етапів українська сторона представлена в більше ніж половині розроблених проектів транскордонного співробітництва, які подавалися на конкурс, що загалом характеризує Україну як активного учасника програми. Зокрема, найбільш ініціативною українська сторона виступила в II конкурсному наборі аплікаційних заявок (понад половина всіх поданих проектів були за участі України). Що стосується якісного наповнення, то зауважимо, що за результатами трьох наборів лише третина поданих заявок отримала фінансування та була впроваджена у формі проектів транскордонного співробітництва за участі українських партнерів.

Проте зробити загальну оцінку участі України в програмах транскордонного співробітництва задля підвищення ефективності її участі в подальших ініціативах транскордонного характеру можливо оцінивши й проаналізувавши результати вже реалізованих проектів на прикладі одного з регіонів-учасників програми. Саме тому в наступному розділі представлено

діагностику результатів виконання проектів транскордонного співробітництва Волинської області.

2.3. Діагностика результатів виконання проектів транскордонного співробітництва в регіоні (на прикладі Волинської області)

Територія Волинської області належить до основних регіонів дії програми транскордонного співробітництва Польща–Білорусь–Україна (2007–2013 рр.). Основні стратегічні напрями його подальшого поглиблення визначено в Спільній польсько-українській стратегії транскордонного співробітництва – Люблінське, Підкарпатське воєводства (Республіка Польща), Волинська, Львівська області (Україна) на 2005–2015 рр. [177], Стратегії транскордонного співробітництва Люблінського воєводства (Республіка Польща), Волинської, Львівської, Івано-Франківської областей (Україна) на 2007–2016 рр. [163], затвердженої рішенням обласної ради від 15.05.2014 №25/32, Стратегії економічного і соціального розвитку Волинської області на 2004–2015 рр. [86], затверджена рішенням Волинської обласної ради від 10.12.2004 № 16/3.

У Волинській області впродовж досліджуваного періоду також діяла Регіональна програма розвитку транскордонного й міжрегіонального співробітництва на 2013–2015 рр. [15], серед завдань якої визначено активізацію транскордонного та міжрегіонального співробітництва; усебічний розвиток і поглиблення взаємовигідних транскордонних та міжрегіональних зв'язків області з країнами світу; активізація роботи з використання міжнародної технічної допомоги; формування інституційної мережі, що сприятиме ефективному розвитку транскордонного й міжрегіонального співробітництва області. Згідно з рішенням Волинської обласної ради № 36/13 від 14.08.2015 «Про внесення змін до Регіональної програми розвитку транскордонного і міжрегіонального співробітництва на 2013–2017 рр.», її продовжено до 2017 р.

Волинська область вважається конститутивним реципієнтом у цій програмі, про що свідчить чималий перелік поданих проектних апікаційних заявок для участі в конкурсних наборах. Зокрема, від Волинської області надійшло 32 апікаційні заявки або 34 % від сумарної кількості поданих заявок від України та 10 % від загальної кількості тих, що надійшли до програми.

За результатами конкурсних наборів апікаційних заявок програми транскордонного співробітництва Польща–Білорусь–Україна (2007–2013 рр.) після підписання грантових угод із Європейською комісією Волинська область реалізувала п'ять проектів із 20 за участі України як головного апіканта, а саме:

1) проект «Час для бізнесу. Створення умов для розвитку підприємництва в сільській місцевості Волинської області України та Люблінського воєводства Польщі шляхом диверсифікації сільськогосподарського виробництва» (загальна вартість – 0,22 млн євро);

2) проект «Покращення надання адміністративних послуг населенню транскордонних регіонів шляхом створення мережі Центрів надання адміністративних послуг і розвитку співпраці між Луцьким та Івано-Франківським центрами надання адміністративних послуг і Люблінським бюро обслуговування мешканців» (загальна вартість – 0,47 млн євро);

3) проект «Розвиток співробітництва у галузі санаторно-курортного туризму на польсько-українському прикордонні» (загальна вартість – понад 2 млн євро);

4) проект «Транскордонна система пошуку інвестора Польща-Україна (загальна вартість – 0,34 млн євро);

5) проект «Створення інформаційного комплексу у сфері транскордонного екологічного туризму в єврорегіоні «Буг» (загальна вартість – 0,43 млн євро).

Протягом 2007–2013 рр. в межах програми транскордонного співробітництва Польща–Білорусь–Україна Волинська область отримала додаткове фінансування в рамках 36 проектів транскордонного співробітництва на суму понад 25 млн євро (табл. П.1 додатка П). Потрібно зазначити, що у цих проектах, які реалізовано Волинською областю, 10 упроваджено за участю

державних структур області, 14 – за участю органів місцевого самоврядування, чотири – за участі громадських організацій, три – у партнерстві державних структур із громадськими організаціями та чотири – у партнерстві органів місцевого самоврядування з громадськими організаціями, один проект удалося реалізувати вищому навчальному закладу.

За результатами підписання грантових договорів про дофінансування проектів програми транскордонного співробітництва Польща–Білорусь–Україна зі 117 проектів за участі України Волинська область реалізувала сім тристоронніх (польсько-білорусько-українських) проектів із 14 усіх тристоронніх проектів за участі України та 25 двосторонніх (польсько-українських) із 74 двосторонніх проектів за участі української сторони. Чотири стратегічні проекти стосувались України в цілому.

Незважаючи на те, що спільний технічний секретаріат цієї програми транскордонного співробітництва розміщений у місті Варшава (Республіка Польща), управління та імплементація проектів на всіх етапах повинні проходити за тісної співпраці з українськими й білоруськими партнерами. Хоча, учасники фази програмування та імплементації проектів указують на позитивні ефекти використання принципу партнерства, результати конкурсних наборів свідчать про зворотну ситуацію [152]. ЄІСП передбачає впровадження транскордонної програми, у межах якої країни-учасники підпорядковуються тим самим принципам та мають рівний доступ до одного спільного бюджету, проте у межах програми транскордонного співробітництва Польща–Білорусь–Україна (2007–2013 рр.) він використовувався переважно польською стороною [113]. Незважаючи на те, що програма створювала перспективи розвитку, надані можливості використано лише частково, а подекуди й повністю втрачено. Із чотирьох обраних для дофінансування реалізація трьох стратегічних проектів не була завершена в межах програмного періоду (проект «Реконструкція МАПП ”Устилуг–Зосин”»; проект «Створення фільтрів пунктів пропуску на МАПП “Рава–Руська” (постачання обладнання та ТЗМК в МАПП

“Краківець”, “Шегині” та ”Ягодин”»); проект «Розвиток сучасної інфраструктури відділів прикордонної служби»).

Низька ефективність дофінансування українських проектних заявок у конкурсних наборах програми характеризується низкою проблем, які потребують невідкладного розв’язання:

- недостатній рівень розвиненості вітчизняної інституціональної бази розвитку ТКС;
- обмеженість громадської ініціативи в реалізації програм ТКС;
- відсутність кваліфікованих кадрів, здатних забезпечити підготовку необхідних проектів;
- диспропорції між активністю польських, білоруських й українських учасників (алокація фінансових ресурсів за розподілу на територіальні одиниці, концентрація коштів і проектів зазвичай на стороні Польщі);
- більший досвід польських бенефіціарів;
- наявність кордону (візові узгодження, неузгодження в законодавстві, низька пропускна спроможність прикордонних пунктів пропуску) [24; 40; 99].

Аналізуючи проекти транскордонного співробітництва, впроваджені протягом 2007–2013 рр. у межах програми Польща–Білорусь–Україна, ми визначили сильні та слабкі сторони, можливості й загрози, що стосуються імплементації проектів транскордонного співробітництва в середині ЄС (співпраця прикордонних регіонів країн ЄС) (табл. 2.11) і зовнішнього східного кордону (співпраця сусідніх регіонів країн ЄС та Волинської області України) у межах програм транскордонного співробітництва, які реалізують спільні проекти ТКС (табл. 2.12).

Таблиця 2.11

SWOT-аналіз імплементації проектів транскордонного співробітництва прикордонних регіонів країн ЄС

Сильні сторони:	Слабкі сторони:
1	2
широкий спектр транскордонного співробітництва з тематичної та інституційного погляду, а також його давні	обмежені можливості для здійснення транскордонних заходів із метою подолання кризи; низька диверсифікація галузевої струк-

Продовження таблиці 2.11

1	2
традиції; схожа культура й традиції з обох сторін кордону; хороші умови для міжнародної торгівлі та економічного співробітництва; наявність спеціальних заповідних територій, національних парків, природних заповідників тощо; розвиток транскордонної економічної співпраці підприємців і бізнесу, а також існування структур, що підтримують підприємців.	тури економіки (із негативним впливом на ринок праці); високий рівень безробіття, особливо у вразливих вікових групах (випускники та молоді люди віком до 24 років й особи віком понад 55 років); не повною мірою використаний потенціал співпраці між установами та громадами.
Можливості:	Загрози:
зростання значення навколишнього середовища в контексті соціальних очікувань та вимог ЄС; співробітництво, спрямоване на створення єдиного ринку праці й компенсацію наявних в ній умов; поглиблення інтеграції місцевих громад у прикордонних регіонах; внутрішній потенціал території для розвитку туризму.	поглиблена диспропорція між структурою освіти та потребами ринку праці; міграція молодого покоління в інші регіони, які пропонують кращі умови життя.

Складено дисертантом на основі даних операційних програм.

Здійснюючи діагностику результатів виконання проектів транскордонного співробітництва в розрізі окремо взятого регіону, потрібно враховувати, що ефективність виконання проектів залежить від низки факторів, які виникають та діють на макрорівні (установи, організації), мезорівні (регіон, взаємодія між регіонами однієї країни), макрорівні (міжрегіональна взаємодія між регіонами сусідніх країн).

Таблиця 2.12

SWOT-аналіз імплементації проектів транскордонного співробітництва сусідніх областей країн ЄС та Волинської області

Сильні сторони:	Слабкі сторони:
добре розвинене співробітництво соціокультурного характеру, яке значною мірою відповідає потенціалу прикордонних регіонів у цьому відношенні; зацікавленість в розвитку інституційної співпраці партнерів з обох боків кордону; численні транскордонні екосистеми високої екологічної цінності; наявність прикордонних пунктів пропуску.	недостатній рівень розвиненості вітчизняної інституціональної бази розвитку ТКС; прикордонний режим, пов'язаний із зовнішнім кордоном ЄС; відмінності в правових та інституційних системах; помітні культурні бар'єри (у тому числі негативні стереотипи); транскордонне забруднення навколишнього середовища; асиметрія економічного розвитку.

Продовження таблиці 2.12

Можливості:	Загрози:
розвиток торгівлі між країнами ЄС та Україною; асиміляція правових й інституційних систем між країнами ЄС та Україною; існування університетів, що створює можливості для розвитку дослідницької співпраці й обміну студентами; потенціал розвитку туризму; зростання якості людського капіталу, що є основою для соціально-економічного розвитку та прикордонного співробітництва.	повільний прогрес інтеграційних процесів України з Європейським Союзом; несприятлива геополітична ситуація.

Складено дисертантом на основі даних операційних програм.

За результатами імплементації проектів транскордонного співробітництва в межах програми транскордонного співробітництва Польща–Білорусь–Україна (2007–2013 рр.) визначено сильні, слабкі сторони щодо транскордонного співробітництва в середині ЄС і стосовно зовнішнього східного кордону, до яких віднесено Волинську область. Проекти транскордонного співробітництва за участю Волинської області, зважаючи на їхню основну мету, нами згруповано в такі групи: економічне співробітництво, природне середовище, культура, туризм, транспортна й прикордонна інфраструктури (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

**Групи імплементованих проектів транскордонного співробітництва
в межах програми транскордонного співробітництва
Польща–Білорусь–Україна (2007–2013 рр.) за участю Волинської області**

Назва групи	Кількість проектів
Економічне співробітництво	4
Туризм	5
Природне середовище	5
Транспортна та прикордонна інфраструктура	8
Охорона здоров'я	1
Культура	13
Усього	36

Складено дисертантом на основі програмної документації та даних зведеного звіту програми Польща–Білорусь–Україна (2007–2013 рр.).

Зважаючи на транскордонний аспект імплементації проектів програми транскордонного співробітництва Польща–Білорусь–Україна 2007–2013 рр., робимо висновок, що сфери реалізації проектів мають відповідати положенням стратегічних документів залучених регіонів. Проте аналіз засвідчив неповну відповідність реалізованих проектів транскордонного співробітництва у Волинській області стратегічним пріоритетам, які визначені положеннями стратегічних документів програмного періоду 2007–2013 рр. (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

**Стратегічні напрями розвитку транскордонного співробітництва
відповідно до положень документів програмного періоду 2007–2013 рр.**

Назва документа	Пріоритети співробітництва
1	2
Спільна польсько-українська стратегія транскордонного співробітництва - Люблінське воєводство, Підкарпатське воєводство, Волинська область, Львівська область на 2005–2015 рр.	<ul style="list-style-type: none"> – Культурна спадщина; – людський потенціал; – інституційне співробітництво та самоврядування; – економіка та підприємництво; – просторовий розвиток та охорона навколишнього середовища; – транспорт та комунікація.
Стратегія транскордонного співробітництва Люблінського воєводства, Волинської, Львівської, Івано-Франківської областей на 2007–2016 рр.	<ul style="list-style-type: none"> – Належне управління та громадянська активність; – підтримка підприємництва; – освіта та наука; – культура та туризм; – рекреація та спорт; – технічна інфраструктура; – соціальна політика; – охорона навколишнього середовища та сталий просторовий розвиток; – громадянська безпека.
Стратегія економічного й соціального розвитку Волинської області на 2004–2015 рр.	<ul style="list-style-type: none"> – Розбудова транспортної інфраструктури; – забезпечення випереджувального розвитку та експортної орієнтації провідних галузей промисловості й високих технологій; – реструктуризація вугільної промисловості; – формування інвестиційно-привабливого середовища; – розвиток високотехнологічного агропромислового виробництва; – розвиток соціальної сфери; – підвищення якості життя населення; – розвиток транскордонного співробітництва, прикордонної інфраструктури; – розвиток туристично-рекреаційного комплексу; – забезпечення екологічної безпеки.

1	2
<p>Регіональна Програма розвитку транскордонного і міжрегіонального співробітництва на 2013–2015 рр.</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Активізація зовнішньоекономічної діяльності області; – розбудова інфраструктури державного кордону; – розвиток соціальної сфери, здійснення заходів щодо вирішення питань зайнятості населення, розбудови об'єктів виробничої та соціальної інфраструктури за допомогою ефективного залучення міжнародної технічної допомоги; – поліпшення бізнес-клімату області та підняття її рейтингу в загальнодержавному рейтингу інвестиційної привабливості регіонів України; – підвищення рівня якості роботи транскордонного об'єднання євро регіон «Буг»; – охорони навколишнього природного середовища та його відновлення, екологічної безпеки, раціонального використання природних ресурсів, організації екологічного контролю та моніторингу, запобігання забрудненню територій техногенних катастроф та зон стихійного лиха; – ефективне використання міжнародної технічної допомоги.
<p>Опис програми транскордонного співробітництва Польща–Білорусь–Україна 2007–2013 рр.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Підвищення конкурентоздатності прикордонних територій: <ul style="list-style-type: none"> – покращення умов для підприємництва; – розвиток туризму; – покращення доступу до регіону. • Покращення якості життя: <ul style="list-style-type: none"> – захист довкілля на прикордонних територіях; – ефективні та безпечні кордони. • Інституційна співпраця та підтримка ініціатив місцевих громад: <ul style="list-style-type: none"> – покращення можливостей транскордонного співробітництва на регіональному та місцевому рівнях; – ініціативи місцевих громад.

Складено дисертантом на основі документів програмного періоду 2007–2013 рр.

Співвідношення груп імplementованих проектів і положень стратегічних документів свідчить про синергію пріоритетів у сфері розбудови транспортної та прикордонної інфраструктури, розвитку соціального складника й культури, охорони навколишнього середовища.

Одним із таких документів протягом досліджуваного періоду була Спільна польсько-українська стратегія транскордонного співробітництва – Люблінське воєводство, Підкарпатське воєводство, Волинська область, Львівська область на 2005–2015 рр., відповідно до якої стратегічними напрямками співробітництва

прикордонних регіонів окреслено культурну спадщину, людський потенціал, інституційне співробітництво та самоврядування, економіку й підприємництво, просторовий розвиток та охорона навколишнього середовища; транспорт і комунікацію. Стратегія транскордонного співробітництва Люблінського воєводства (Республіка Польща), Волинської, Львівської, Івано-Франківської областей (Україна) на 2007–2016 рр. визначала такі пріоритетні тематичні сфери співробітництва, як належне управління та громадянська активність; підтримка підприємництва; освіта й наука; культура та туризм; рекреація й спорт; технічна інфраструктура; соціальна політика; охорона навколишнього середовища та сталий просторовий розвиток; громадянська безпека.

Зважаючи на проблематичність аналізу ефективності виконання проектів транскордонного співробітництва, пов'язану з відсутністю транскордонної статистики та неіснуючим моніторингом транскордонної співпраці, пропонуємо результати імплементації проектів транскордонного співробітництва, отримані на основі аналізу інвестиційного потенціалу. Аналізуючи ситуацію із залучення іноземних інвестицій до регіонів, у т. ч. у Волинську область, потрібно враховувати як внутрішню, так і зовнішню інвестиційну ситуацію. Однією з *форм зовнішніх інвестицій виступають інвестиції в межах імплементації міжнародних проектів*, що забезпечують реалізацію довгострокових цілей соціально-економічного розвитку та сприяють оцінці поточного стану економіки регіону, зокрема інвестиційної привабливості й потенціалу регіону. Наявність ефективного забезпечення управління проектами ТКС сприятиме збільшенню інвестиційних, інноваційних та технологічних надходжень до регіону, прискоренню соціальних й економічних процесів розвитку держави в цілому.

Інвестиційна привабливість регіону – це важливий фактор, що відображає стан економіки регіону та є вагомим чинником його розвитку [6; 7]. Для визначення ролі інвестицій, залучених у регіон на умовах зовнішнього фінансування в межах реалізації проектів транскордонного співробітництва, пропонуємо побудувати *економетричну модель впливу інвестицій на*

економічний розвиток регіону, що дасть можливість економіко-математичного обґрунтування дії відповідних факторів на його стан і динаміку. Основна мета побудови економетричної моделі – це отримання ефективного інструменту оцінки інвестиційних факторів впливу на розвиток регіону та прогнозування подальших змін [58]. Окрім того, ця модель дасть змогу простежити динаміку залучення іноземних інвестицій у рамках проектів транскордонного співробітництва.

Для виявлення тісноти й характеру взаємозв'язку та виявлення сили впливу різних факторів на результативну ознаку використаємо метод *багатофакторної регресії*. Побудова багатофакторних кореляційно-регресійних моделей починається з добору результативних і факторних ознак.

Функція, котра яка найкраще відображає зв'язок факторних ознак із результативною, визначається таким чином:

$$\hat{Y} = f(X_1, X_2, X_3, \dots, X_n). \quad (2.1)$$

Задля визначення результативної ознаки-функції за наявними факторами слід з'ясувати форми зв'язку аналітичного виразу. Ця функція має краще за інші відображати реальні зв'язки між досліджуваним показником і факторами, оскільки графічний аналіз зв'язків як форма емпіричного обґрунтування у випадку багатофакторних моделей малоефективний. Форму зв'язку інколи визначають підбором різних типів функцій, проте це призводить до великої кількості зайвих розрахунків. Виходячи з того, що будь-яку функцію з багатьма змінними можна звести до лінійного вигляду за допомогою логарифмування або заміни змінних, рівняння множинної регресії набуде лінійної форми:

$$\hat{Y}_x = a_0 + a_1X_1 + a_2X_2 + \dots + a_nX_n, \quad (2.2)$$

де \hat{Y}_x – розрахункові значення результативної ознаки;

X_1, X_2, \dots, X_n – факторні ознаки;

a_0, a_1, \dots, a_n – параметри рівняння.

Параметри рівняння обчислюють способом найменших квадратів, розв'язуючи систему рівнянь. Система рівнянь, наприклад, для двох факторних ознак має вигляд:

$$\begin{aligned}\sum Y &= na_0 + a_1 \sum X_1 + a_2 \sum X_2; \\ \sum YX_1 &= a_0 \sum X_1 + a_1 \sum X_1^2 + a_2 \sum X_1X_2; \\ \sum YX_2 &= a_0 \sum X_2 + a_1 \sum X_1X_2 + a_2 \sum X_2^2.\end{aligned}\tag{2.3}$$

Кожен коефіцієнт рівняння вказує на ступінь впливу відповідного фактора на результатний показник за умови фіксованого положення решти факторів. При зміні окремого фактора на одиницю змінюється результатний показник. Вільний член рівняння множинної регресії економічного змісту не має.

Використовуючи алгоритм побудови *багатофакторної регресійної моделі*, здійснюємо вибір можливих інвестиційних факторів. У нашому випадку припускаємо, що для Волинської області ними є:

- 1) обсяг капітальних інвестицій, *млн грн*;
- 2) обсяг інвестицій в основний капітал, *млн грн*;
- 3) обсяг прямих іноземних інвестицій, *млн грн* ;
- 4) обсяг прямих іноземних інвестицій, отриманих у межах проектів транскордонного співробітництва, *млн грн*.

За результатний показник, який загалом відображає економічний розвиток регіону, візьмемо валовий регіональний продукт (ВРП) за низку років.

Отже, кількість факторів, які ми розглядаємо 4 ($n=4$) за умови проведення 10 замірів ($m=11$). Фактори та їхні статистичні дані в період із 2005 до 2015 р., тобто у розрізі фінансового асигнування програм транскордонного співробітництва, подано в табл. 2.15.

Таблиця 2.15

Вихідні дані для побудови регресійної моделі

Рік	Валовий регіональний продукт, одиниці виміру	Обсяг капітальних інвестицій, одиниці виміру	Обсяг інвестицій в основний капітал, одиниці виміру	Обсяг прямих іноземних інвестицій, одиниці виміру	Обсяг інвестицій, отриманих у межах проектів ТКС, одиниці виміру
2005	6553	1353,4	1185,6	97,4	0,31
2006	7687	2410,6	1839,3	113,4	1,36
2007	10072	3254,3	2866,9	272,4	3,91
2008	12784	3917,0	3489,0	392,4	0
2009	12225	2844,2	2414,4	269,2	0
2010	14429	1767,0	1740,1	332,4	0
2011	17637	2577,1	2191,3	218,6	7,10
2012	20005	3254,4	3252,3	291,4	24,47
2013	20622	3327,1	3206,0	380,5	108,27
2014	24195	3389,7	3387,7	341,3	179,08
2015	31688	6166,8	6160,2	271,2	161,16

Складено дисертантом на основі статистичних даних та проведених власних розрахунків.

Зважаючи на те, що більшість показників економічного розвитку є різновимірними величинами, доцільно провести попереднє нормування відібраних показників. Це пов'язано з необхідністю уніфікації тих складників, за якими ранжування здійснюється від максимального до мінімального значень, та тих, за котрими воно виконується в протилежному напрямку.

Відібрані показники є стимуляторами й відображають прямий вплив на результатний показник, оскільки збільшення обсягу залучених у регіон інвестицій позитивно впливає на його економічний розвиток. Виходячи з цього, з ряду існуючих формул для нормування показників обрано таку:

$$\hat{x} = \frac{x_i - x_{\min}}{x_{\max} - x_{\min}}, \quad (2.4)$$

де x_i – значення i -го показника;

x_{\min} – мінімальне значення i -го показника;

x_{\max} – максимальне значення i -го показника.

Результати проведеного нормування відібраних інвестиційних факторів впливу на економічний розвиток регіону, а також нормування результатного показника, яким обрано ВРП, наведено в табл. 2.16.

Таблиця 2.16

Нормовані критерії побудови регресійної моделі

Рік	Валовий регіональний продукт	Обсяг капітальних інвестицій	Обсяг інвестицій в основний капітал	Обсяг прямих іноземних інвестицій	Обсяг інвестицій, отриманих в межах проектів ТКС
	Y	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄
2005	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2006	0,05	0,22	0,13	0,05	0,01
2007	0,14	0,39	0,34	0,59	0,02
2008	0,25	0,53	0,46	1,00	0,00
2009	0,23	0,31	0,25	0,58	0,00
2010	0,31	0,09	0,11	0,80	0,00
2011	0,44	0,25	0,20	0,41	0,04
2012	0,54	0,39	0,42	0,66	0,14
2013	0,56	0,41	0,41	0,96	0,60
2014	0,70	0,42	0,44	0,83	1,00
2015	1,00	1,00	1,00	0,59	0,90

Складено дисертантом на основі проведених власних розрахунків.

Відбір факторів для побудови регресійної моделі передбачає проведення перевірки тісноти зв'язку між результатним показником і змінними, а також на відсутність автокореляції – взаємного впливу між факторами.

Для цього побудовано матрицю коефіцієнтів парної кореляції. Проведення кореляційного аналізу дасть змогу виокремити власне ті фактори, які слід включити в багатфакторну модель, оскільки чим ближче значення коефіцієнта кореляції до одиниці, тим тісніший зв'язок (табл. 2.17).

Розрахована матриця свідчить, що найбільш тісний зв'язок із результатним показником мають змінні X₄ та X₂. Перевірка на автокореляцію показала наявність взаємозалежності між фактором X₁ і X₂, тому для побудови моделі потрібно залишити лише один із них, зазвичай приймається той, який чинить найбільший вплив на результуючий показник Y.

Показники кореляційних зв'язків між ознаками

	Y	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄
Y	1	0,76	0,83	0,48	0,85
X ₁	0,76	1	0,99	0,42	0,64
X ₂	0,83	0,99	1	0,45	0,71
X ₃	0,48	0,42	0,45	1	0,36
X ₄	0,85	0,64	0,71	0,36	1

Складено дисертантом на основі проведених власних розрахунків.

Ураховуючи отримані свідчать, які показують, що між другим і третім показниками існує тісний зв'язок (0,99), показник X₁ (Обсяг капітальних інвестицій) виключаємо з розгляду.

На основі одержаних даних проводимо регресивний аналіз для знаходження параметрів рівняння. Розрахунок параметрів моделі, здійснений із використанням програмного забезпечення Microsoft Excel, наведено в табл. Р.1 додатка Р.

Перевірку ступеня відповідності побудованої моделі здійснюємо за допомогою розрахунку коефіцієнта детермінації, який свідчить, яка частина зміни залежної змінної зумовлена зміною незалежного фактора ($0 \leq R^2 \leq 1$). Чим ближче R^2 до 1, тим точніше рівняння регресії апроксимує експериментальні дані. Коефіцієнт детермінації обчислюємо за формулою [18]:

$$R = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sqrt{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2} \sqrt{\sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y})^2}}. \quad (2.5)$$

Значення коефіцієнта детермінації становить $R^2 = 0,8376$, що вказує на достатній ступінь відповідності моделі.

Перевірка значущості всього рівняння регресії в цілому здійснюється за допомогою F-критерію Фішера, який полягає в тому, що проводиться перевірка гіпотези H_0 про статистичну значущість рівняння регресії. Для цього виконується порівняння фактичного $F_{\text{факт}}$ і табличного (критичного) $F_{\text{табл}}$ значень F-критерію Фішера [60].

$F_{\text{факт}}$ визначаємо за формулою:

$$F_{\text{факт}} = \frac{\sum \frac{(\hat{y}_i - y)^2}{m}}{\sum \frac{(y_i - \hat{y}_i)^2}{n - m - 1}} = \frac{r_{xy}^2}{1 - r_{xy}^2} \cdot \frac{n - m - 1}{m}, \quad (2.6)$$

де n – кількість одиниць сукупності (11);

m – кількість параметрів при змінних (3).

$F_{\text{табл}}$ – максимально можливе значення критерію під впливом випадкових факторів при ступенях вільності $k_1 = m$, $k_2 = n - m - 1$ та рівні значущості α . Рівень значущості α – імовірність відкинути правильну гіпотезу за умови, що вона є правильна. Якщо $F_{\text{табл}} < F_{\text{факт}}$, то гіпотеза H_0 відхиляється та визнається статистична значимість і надійність рівняння регресії. Якщо $F_{\text{табл}} > F_{\text{факт}}$, то гіпотеза H_0 не відхиляється та визнається статистична не значимість і ненадійність рівняння регресії [60].

Для запропонованої моделі $n = 11$, $m = 3$.

$$F_{\text{факт}} = 0,8376 / (1 - 0,8376) \times (11 - 3 - 1) = 12,03.$$

$$F_{\text{табл}}(3; 11 - 3 - 1) = 4,35.$$

Під час перевірки статистичної значимості методом Фішера виявлено, що *запропонована економіко-математична модель* є статистично значимою та надійною.

Результати статистичних обчислень указують, що визначена стандартна похибка для запропонованої моделі складає 0,05, тобто модель є якісною.

Виходячи з відібраних даних, нами побудовано на основі кореляційно-регресійного аналізу модель, яка матиме такий вигляд:

$$Y = 0,62 + 0,49 * x_1 + 0,1 * x_2 + 0,39 * x_3, \quad (2.7)$$

де Y – валовий регіональний продукт;

x_1 – обсяг інвестицій в основний капітал;

x_2 – обсяг прямих іноземних інвестицій;

x_3 – обсяг інвестицій, отриманих в рамках проектів ТКС.

Графічне відображення динаміки результатного показника, розрахованого на основі запропонованої моделі та її порівняння з фактичною зміною ВРП, відображено на рис. 2.12.

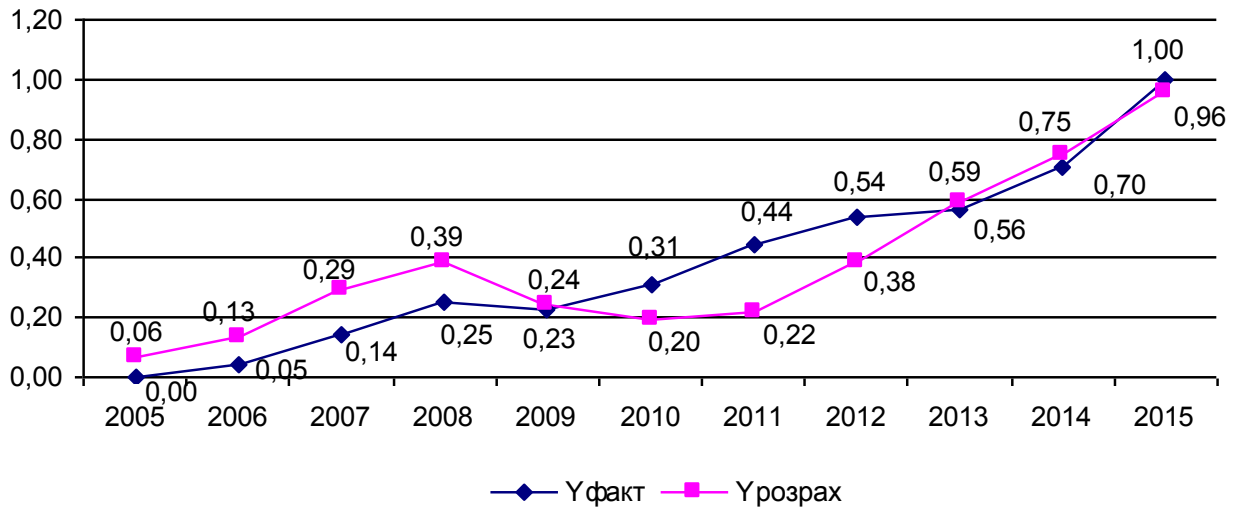


Рис. 2.12. Динаміка фактичного і розрахованого на основі регресійної моделі показника економічного розвитку регіону

Складено дисертантом на основі проведених власних розрахунків.

Як видно з рисунка, протягом усього періоду тенденційні зміни двох значень результатного показника економічного розвитку регіону показують схожу динаміку, однак існує деяка розбіжність. Відмінність між фактичною й розрахунковою кривими результатного показника можна пояснити впливом на ВРП низки факторів, не врахованих у регресійної моделі. Однак під кінець періоду дослідження спостерігаємо високий рівень збігу розрахованих значень із фактичними показниками, що доводить дієвість запропонованої регресійної моделі.

Часткові коефіцієнти моделі засвідчують на скільки відсотків у середньому зміниться результативна ознака при зміні на 1 % кожного фактора та фіксованому положенні інших факторів.

На основі побудованої моделі можемо зробити висновок, що найбільший вплив серед відібраних факторів на економічний розвиток регіону чинять інвестиції в основний капітал.

Значний внесок у зростання рівня інвестиційного потенціалу робить фактор x_3 (обсяг капітальних інвестицій). Отримане значення показника $x_3 = 0,39$ вказує, що при збільшенні значення фактора x_3 на 1 % відбувається підвищення показника ВРП на 0,39 млн грн. Це ще раз доводить значимість участі України та Волинського регіону зокрема в програмах міжнародної співпраці.

Потрібно відзначити вплив також інших чинників, не врахованих у моделі, на обсяг ВРП та економічний розвиток регіону, оскільки важливий не лише обсяг залучених в економіку інвестицій, але й ефективність їх використання. Відтак на економічний розвиток регіону впливають також інші фактори, що відображають результативність використання наявних ресурсів. Зокрема, рівень безробіття й зайнятість населення, рівень інфляції, обсяг тіньової економіки та прояви корупції, загальна політична ситуація в країні й ін.

Збільшення інвестицій у межах проектів транскордонного співробітництва Волинської області є довготривалим результатом їх імплементації та, урешті, покращило інвестиційну привабливість регіону. Завдяки посиленню ефективності проектної діяльності області із залученням фінансування ЄС, що стало можливим після розширення Союзу на Схід, з'явилися нові можливості активно впливати на формування транскордонної політики регіону та країни в цілому [34; 45].

Тому за умови залучення зовнішнього фінансування в межах проектів транскордонного співробітництва Волинська область матиме змогу підвищити свій інвестиційний потенціал, що в довгостроковій перспективі дасть змогу забезпечити синергетичний ефект від реалізації проектів різних сфер господарського життя.

Як наслідок, головне завдання Волинської області полягає в активізації та вдалому використанні переваг єврорегіональної моделі розвитку для

безперешкодного виконання масштабних завдань, що є важливим етапом на шляху до подальшого розвитку та розкриття інвестиційних можливостей і потенціалу Волинської області [69; 73].

Проте, незважаючи на те, що цей регіон тривалий час бере участь у реалізації проектів транскордонного співробітництва в межах ЄПС, що об'єктивно сприяє мінімізації регіональних диспропорцій соціально-економічного розвитку прикордонних територій, надані можливості використовуються лише частково, а подекуди й повністю втрачаються. Відтак ефективність співпраці є низькою, а вплив на зміцнення конкурентоспроможності прикордонних регіонів нашої держави – маловідчутним.

Висновки до розділу 2

1. Діючим документом, що регламентує взаємовідносини Україна–ЄС є Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом. В частині «Економічне та секторальне співробітництво» дана Угода регламентує цілі, завдання, напрями та форми транскордонного співробітництва між ЄС та країно-не членом ЄС, в нашому випадку, України. Серед стратегічних завдань даного співробітництва в рамках Європейської політики сусідства окреслена взаємовигідна співпраця на основі контактів між людьми заради сприяння ринковій економіці. Нормативно-правова база участі української сторони в програмах транскордонного співробітництва спирається на Закон України «Про транскордонне співробітництво», Постанови Кабінету Міністрів України щодо транскордонного співробітництва та порядку реалізації проектів в рамках Європейського інструменту сусідства та партнерства Європейської політики сусідства.

2. Транскордонне співробітництво прикордонних регіонів України, Польщі, Білорусі у розрізі програмних періодів ЄС фінансувалося з таких фінансових

інструментів як: Tacis CBC, PHARE CBC, ENPI CBC. З'ясовано, що серед 15 програм транскордонного співробітництва, упроваджених Європейським Союзом в період 2007–2013 рр., доступними для України були чотири: Польща–Білорусь–Україна, Угорщина–Словаччина–Румунія–Україна, Румунія–Україна–Молдова, Чорне море. Аналіз результатів дослідження дозволив виявити, що у структурі операційних програм Європейського Союзу доступних для України на програми транскордонного співробітництва припадає третина виділених асигнувань. У розрізі програм транскордонного співробітництва за участі України, вона виступає у ролі головного апліката лише у 1/5 від усіх дофінансованих проектів та в якості партнера – 3/4 від усіх проектів. На відміну від України, Польща та Румунія виступають аплікатами у майже 2/3 від загальної кількості проектів, проте, представлені в якості партнера практично у всіх реалізованих проектах.

3. Здійснено періодизацію програм Європейського Союзу, доступних для України щодо реалізації проектів транскордонного співробітництва. Розрахунки відсоткового співвідношення активності прикордонного регіону країн-учасниць програм транскордонного співробітництва підтверджують, що Україна використала свої можливості не повною мірою.

Ураховуючи досвід і можливості подальшої участі регіонів України в транскордонних ініціативах програми Польща–Білорусь–Україна (2007–2013 рр.), її продовжено на 2014–2020 рр. у межах Європейського інструменту сусідства.

4. Аналіз реалізації програми транскордонного співробітництва Польща–Білорусь–Україна (2007–2013) засвідчив значні відмінності між регіонами України щодо участі в цій програмі, обраних пріоритетів й обсягів залучених коштів. З'ясовано, що в межах програми Польща–Білорусь–Україна (2007–2013) регіони України як головні аплікати реалізували двадцять проектів транскордонного співробітництва. Волинська область належала до основних регіонів дії цієї програми та виступила в ролі лідера в п'яти проектах (для порівняння: Івано-Франківська – у двох, Рівненська – у двох, Закарпатська –

в одному). Відтак проведено діагностику результатів виконання проектів транскордонного співробітництва на прикладі Волинської області.

5. Здійснено групування проектів транскордонного співробітництва за участю Волинської області відповідно до сфер їх реалізації за такими напрямками, як економічне співробітництво, природне середовище, культура, туризм, транспортна та прикордонна інфраструктури. Аналіз засвідчив невідповідність цілей реалізованих проектів пріоритетам розвитку Волинської області, які визначені в стратегіях «Україна–2020» та «Волинь–2020».

6. Ураховуючи, що інвестиції – це важливий фактор, який впливає на соціально-економічний розвиток регіону в цілому, на основі кореляційно-регресійного аналізу побудовано економетричну модель впливу інвестицій, залучених у межах проектів ТКС, на валовий регіональний продукт. Використання цієї моделі доводить доцільність транскордонної співпраці та проектної діяльності в зазначеній сфері як засобу залучення додаткових інвестицій у розвиток регіону. За результатами SWOT-аналізу імплементації в рамках проектів транскордонного співробітництва програми Польща–Білорусь–Україна обґрунтовано, що завдяки зовнішньому фінансуванню, яке надходить від них, Волинська область матиме змогу підвищити свій інвестиційний потенціал і забезпечити зростання соціально-економічного становища.

Основні положення другого розділу дисертаційної роботи відображено в працях [73, 75, 77, 78].

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ТРАНСКОРДОННОГО СПІВРОБІТНИЦТВА

3.1. Організаційно-економічне забезпечення управління проектами транскордонного співробітництва

Аналіз реалізації проектів транскордонного співробітництва програми Польща–Білорусь–Україна (2007–2013 рр.) та результатів їх виконання в регіоні дав підставу визначити передумови взаємовигідної реалізації проектів транскордонного співробітництва й окреслити перспективні напрями їх розробки та імплементації.

Незважаючи на те, що Україна тривалий час бере участь у реалізації проектів інтеррегіонального та транскордонного співробітництва з ЄС, надані можливості використовуються лише частково, а подекуди й повністю втрачаються. Відтак ефективність співпраці є низькою [35; 38; 99].

Одна з найпростіших організаційних форм транскордонного співробітництва – це безпосередні контакти між людьми, що представлені у вигляді проектів транскордонного співробітництва, управління якими в умовах поглиблення європейської інтеграції потребує удосконалення.

Удосконалення організаційно-економічного забезпечення управління проектами транскордонного співробітництва розглядаємо як стимуляційний імпульс підвищення ефективності участі України в програмах транскордонного співробітництва та управління його проектами за участі української сторони за допомогою покращення фінансового забезпечення транскордонної співпраці. Визначення конкурентного середовища реалізації проектів транскордонного співробітництва дасть змогу вирішити конкретні проблемні питання доцільності та ефективності проектів транскордонного співробітництва сусідніх

держав з урахуванням реальних умов розвитку прикордонних регіонів і шляхів подальшого розвитку країн загалом.

Досвід європейських країн свідчить про те, що розвиток системи управління проектами транскордонного співробітництва безпосередньо залежить не лише від наявного стану державної та регіональної політик, а й також від його стратегічного бачення. Саме тому реалізацію процедур управління проектами транскордонного співробітництва потрібно здійснювати на основі організаційно-економічного забезпечення управління, дія якого можлива за умови чіткого визначення *об'єктів реалізації та суб'єктів впливу*, у нашому випадку – учасники проектного процесу: представників різних рівнів органів влади, донорів, виконавців, грантоотримувачів, кінцевих бенефіціарів проектів транскордонного співробітництва, тощо. Проблема чіткого розподілення обов'язків між ними потребує розв'язання за допомогою застосування сучасної системи стратегічного забезпечення управління проектами транскордонного співробітництва, оскільки наявні недоліки не дають змоги чітко визначити роль і ступінь відповідальності органів влади відповідно до їхніх повноважень.

Передумовою ефективного залучення та використання зовнішньої фінансової допомоги, у т.ч. для реалізації проектів транскордонного співробітництва, є *розробка і запровадження науково-практичних засад організаційно-економічного забезпечення управління проектами транскордонного співробітництва, як скоординованого процесу створення інтегрованої системи різних рівнів ієрархічної структури стратегічного управління, організаційних інструментів та економічних форм міжнародної співпраці за участі двох або більше суміжних країн задля отримання синергетичного ефекту транскордонного характеру* (рис. 3.1). Організаційно-економічне забезпечення управління проектами транскордонного співробітництва включає в себе стратегічне управління проектами транскордонного співробітництва, їх організаційне та економічне забезпечення.

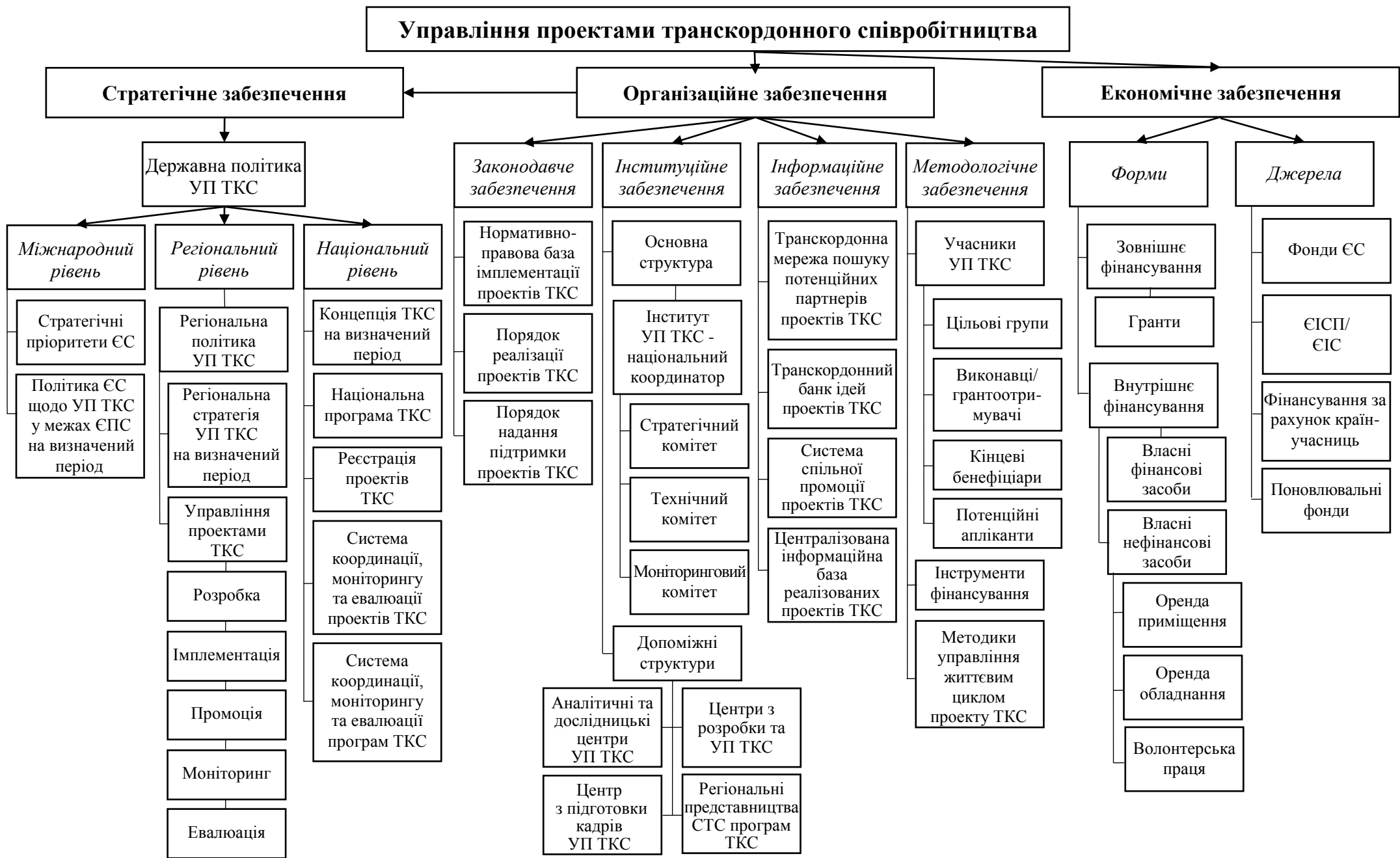


Рис. 5. Організаційно-економічне забезпечення управління проектами транскордонного співробітництва
Складено дисертантом.

Концептуальне бачення стратегічного управління проектами транскордонного співробітництва дасть змогу зменшити диспропорції в розвитку прикордонних регіонів і забезпечити їх довгострокове стале просторове функціонування. Концепція повинна передбачати набір *інструментів* імплементації та дофінансування проектів транскордонного співробітництва, які повинні бути взаємопов'язані на національному й регіональному рівнях, серед яких варто виокремити:

- удосконалення нормативно-правової бази, що визначає порядок реалізації транскордонних проектів із поміж міжнародної технічної допомоги, характер взаємодії головного апліканта з його партнерами, умови надання підтримки, у т. ч. фінансової, органами влади тощо;

- запровадження систематичних досліджень ринку прикордонних територій з метою визначення спільних пріоритетів, потенціалу транскордонних партнерів та підтримки забезпечення довготривалості результатів й ефектів імплементації проектів транскордонного співробітництва на базі допоміжних і дослідницьких центрів управління проектами транскордонного співробітництва;

- організацію спеціалізованих центрів сприяння з розробки та управління проектами транскордонного співробітництва, які б ґрунтувались на партнерських засадах інституціалізованої співпраці спільної робочої групи проекту у квадросторонньому форматі: наука–бізнес–влада–громадський сектор;

- підготовку висококваліфікованих кадрів з управління проектами транскордонного співробітництва (зокрема керівників проектів і бухгалтерів);

- створення транскордонної мережі універсального пошуку потенційних партнерів проектів транскордонного співробітництва для отримання фінансування аплікаційних заявок у межах зовнішньої фінансової допомоги;

- формування транскордонного банку ідей проектів транскордонного співробітництва, їх експертна оцінка з подальшим запровадженням у формі проектів транскордонного співробітництва;

- організацію системи промоції проектів транскордонного співробітництва (організація інформаційної кампанії, спеціалізованих інформаторів з урахуванням інтересів цільових груп та кінцевих бенефіціарів);

- створення транскордонної централізованої інформаційної бази, яка б містила дані про реалізовані проекти транскордонного співробітництва, їхні програми фінансування, вартість, склад партнерств, основні результати впровадження тощо;

- забезпечення функціонування сталих інвестиційних механізмів підтримки проектів транскордонного співробітництва;

- формування системи моніторингу проектів транскордонного співробітництва (проміжне та заключне оцінювання ефективності впровадження проектів і програм транскордонного співробітництва).

Проте ефективне впровадження *забезпечення управління проектами транскордонного співробітництва* у сучасних умовах інтеграційних процесів України до ЄС потребує розробки науково-прикладних засад управління проектами транскордонного співробітництва.

Організаційно-економічне забезпечення управління проектами транскордонного співробітництва включає в себе стратегічну, організаційну (законодавче, інституційне, інформаційне та методологічне) та економічну складові частини. Передбачено формування структури управління, що характеризує відносини сукупності ланок апарату управління проектами транскордонного співробітництва та наявних організаційних зв'язків між ними, які виражають взаємодію та координацію елементів усередині цієї системи. Адже структура розкриває склад елементів, внутрішню форму організації системи, її статику, тоді як організаційні відносини забезпечують тісноту й ефективність структурних зв'язків [14].

Забезпечення стратегічного управління проектами транскордонного співробітництва передбачено здійснювати на міжнародному, національному та регіональному рівнях. При чому, мають бути враховані стратегічні пріоритети Європейського Союзу, його політики щодо країн-партнерів, концепції й

національної програми транскордонного співробітництва, стратегії на регіональних рівнях.

Уважаємо за доцільне розмежувати повноваження між представниками різних рівнів ієрархічної структури стратегічного управління проектами транскордонного співробітництва на:

– *міжнародний рівень* – формування політики ЄС стосовно крайнім членів Європейського Союзу у розрізі вимірів (східний, південний) і контекстів (членства, двостороннього співробітництва й т. д.), визначення пріоритетних сфер співробітництва. Відповідність пріоритетів стратегій розвитку ЄС у частині управління проектами транскордонного співробітництва опрацьованим політикам щодо кожного конкретного регіону та/або країни;

– *загальнонаціональний рівень* – формування національних стратегічних напрямів розвитку транскордонного співробітництва, що зумовлює характер імплементації, забезпечує узгодженість пріоритетів національних стратегій й пріоритетів програм транскордонного співробітництва Європейського Союзу. Окрім упровадження належного підпорядкування пріоритетів стратегічних програм, держава повинна здійснювати на постійній основі моніторинг та евалюацію програм транскордонного співробітництва задля підвищення ефективності імплементації проектів наступних програмних періодів і забезпечення довготривалості їх результатів (наприклад, у випадку стратегічних проектів транскордонного співробітництва);

– *регіональний рівень* (області, міста, району) – розробка та узгодженість регіональних стратегій транскордонного співробітництва національній програмі розвитку транскордонної співпраці, програмам і проектам транскордонного співробітництва. Власне, на рівні регіонів відбувається синергія організаційної та стратегічної складових частин, що передбачає стратегічне планування, розробку, координацію, промоцію, моніторинг та евалюацію проектів транскордонного співробітництва, організацію й підтримку виконавців, потенційних аплікантів на конкурсні набори програм транскордонного співробітництва.

Законодавче забезпечення передбачає запровадження й розробку нормативно-правових актів, порядку реалізації проектів транскордонного співробітництва та процедури надання підтримки їх імплементації.

В. В. Засадко, Н. А. Мікула справедливо зазначають, що можливості ефективного забезпечення транскордонного співробітництва, в т. ч. управління проектами, значно скорочуються, у зв'язку з «недосконалістю національного законодавчого забезпечення» [99], оскільки більшість з основних регламентуючих нормативно-правових документів, зокрема таких як Закон України «Про транскордонне співробітництво», «Про Державний бюджет України», «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про місцеві державні адміністрації» не відповідають вимогам сьогодення та потребують перегляду.

Грунтуючись на досвіді Європейського Союзу розглядаємо *інституційне забезпечення* управлінням транскордонного співробітництва як сукупність основної та допоміжних інституцій, що взаємодіють у процесі підготовки, реалізації, моніторингу та евалюації проектів та програм транскордонного співробітництва, спрямованих на забезпечення сталого розвитку національної економічної системи та сприяють підвищенню конкурентоспроможності прикордонних регіонів.

Вдало акцентує увагу Р. Ткач, що «транскордонне співробітництво слід розглядати в контексті формування сучасного інституційного середовища та створення „високотехнологічної” моделі як основи довгострокового розвитку української економіки» [18, с. 78].

За впровадження транскордонної співпраці відповідальними структурами, які повинні здійснювати її належне забезпечення являються Кабінет Міністрів України, Рада Міністрів Автономної Республіки Крим, обласні державні адміністрації та органи місцевого самоврядування відповідно до їх компетенції. Як зазначає Н. А. Мікула, «в обласних адміністраціях структурними підрозділами, у чій функції входить організація і управління міжрегіональною співпрацею за Постановою Кабінету Міністрів «Про упорядкування структури

місцевих державних адміністрацій», були управління зовнішніх зносин та зовнішньоекономічної діяльності (ЗЗ та ЗЕД), що найбільше відповідало потребам розвитку співпраці. Проте нині у більшості областей були здійснені організаційні зміни, і транскордонне співробітництво не обов'язково ведеться структурними підрозділами ЗЗ та ЗЕД, часто ці функції виконують управління торгівлі чи туризму [42].

В контексті управління проектами транскордонного співробітництва слід відмітити, що єдиним координатором діяльності, пов'язаної із залученням міжнародної технічної допомоги в Україну, в т.ч. у межах проектів транскордонного співробітництва, визначено Міністерство економічного розвитку і торгівлі України (МЕРТ). Відповідно до своїх завдань МЕРТ проводить державну реєстрацію/перереєстрацію, веде державний реєстр та проводить моніторинг виконання і додержання умов їх реалізації. Проте роль цього Міністерства зводиться в основному до виконання координуючої діяльності за відсутності належного моніторингу та стратегічного планування імплементації програм і проектів транскордонного співробітництва.

У цьому контексті також підтверджується теза І. Є. Журби що «в Україні не створилися сильні відокремлені структури, як це спостерігається у країнах ЄС, і які взяли на себе всю поточну роботу щодо транскордонного співробітництва. Реалізація транскордонних стратегій та програм неможлива без мобілізації локальних акторів (органів влади, бізнесу, громадськості) навколо їх виконання, мобілізації внутрішніх ресурсів території, визначення та реалізації пілотних проектів, залучення фінансових ресурсів та інвестицій. Це вимагає створення регіональних та місцевих мереж взаємодії, організації коаліцій місцевого та регіонального розвитку між різними групами інтересів, створення ефективних систем прийняття рішень, залучення до транскордонної діяльності або створення спеціалізованих професійних інститутів [22].

Відсутність чіткої концепції *інформаційного забезпечення* управління проектами транскордонного співробітництва значно ускладнює процес пошуку потенційних партнерів, аналізу уже реалізованих проектів, виключає

можливість проведення спільної промокампанії проектів транскордонного співробітництва.

Створення відкритого загальнодоступного інформаційного простору імплементації проектів транскордонного співробітництва передбачає використання інформаційних технологій, за допомогою яких можна отримати актуальну інформацію, яка б містила дані про суб'єкти проектної діяльності в межах транскордонного співробітництва регіонів, а також мету, результати реалізованих проектів, відомості про стан впровадження діючих проектів, які мають значний вплив на розвиток транскордонного простору.

Посилення інформаційної підтримки проектів транскордонного співробітництва, зокрема висвітлення на офіційних веб-сторінках обласних, районних, міських установ та інституцій; розміщення інформації щодо умов участі та переліку доступних програм технічної допомоги ЄС, а також відомостей, що стосуватимуться пріоритетів регіонального розвитку та напрямів транскордонної співпраці сприятиме інтенсифікації реалізації проектів транскордонного співробітництва, а також поширенню інформації про проекти у межах фінансових інструментів Європейського Союзу з метою пошуку нових партнерів.

Як свідчить характеристика участі України в проектах транскордонного співробітництва, а також активність залучення прикордонних регіонів до ініціатив в рамках програм транскордонного співробітництва слабкою ланкою успішності цих проектів виявився недостатній досвід української сторони щодо застосування сталих методик з розробки та управління проектами транскордонного співробітництва. У багатьох випадках недосконале *методологічне забезпечення* пов'язане з відсутністю центрів із підготовки кадрів проектного менеджменту. Освоєння відповідних вмінь, навичок та компетентностей в цьому аспекті є малодоступним для потенційних аплікантив та бенефіціарів, подається не у повному обсязі щодо окремих програм або ж просто відсутнє. Робочі групи проектів транскордонного співробітництва використовують різноманітне методологічне забезпечення, не адаптоване до

умов неприбуткових проектів транскордонного співробітництва.

В свою чергу *економічне забезпечення* управління проектами транскордонного співробітництва передбачає використання різноманітних форм та джерел фінансування, які виступають інструментом залучення зовнішніх коштів задля отримання соціально-економічних зрушень у прикордонному регіоні за допомогою імплементації проектів транскордонного співробітництва.

Задля формування сприятливого *організаційно-економічного забезпечення* управління проектами транскордонного співробітництва, до якого відносимо законодавче, інституційне, інформаційне та методологічне забезпечення, вважаємо за доцільне використовувати такі організаційні підходи до його забезпечення:

1. Удосконалення політичних інструментів реалізації проектів транскордонного співробітництва. Наразі сформована нормативна база управління проектами транскордонного співробітництва на міждержавному рівні, на рівні окремих прикордонних регіонів, країн, проте для забезпечення комплексного підходу до управління проектами транскордонного співробітництва доцільно розробити спільну базу нормативно-правових документів, які б чітко визначали спільні середньо- та довгострокові пріоритети залучення зовнішньої фінансової допомоги й узгоджувалися б із пріоритетами програм транскордонного співробітництва сусідніх країн і регламентували засади участі в проектах ТКС, а також визначали основні принципи й форми партнерського співробітництва в проектах транскордонного співробітництва, межі компетенцій усіх партнерів проекту та їхніх відносин з органами різних рівнів влади.

2. Ефективність залучення зовнішньої фінансової допомоги у сфері транскордонного співробітництва, довготривалість результатів проектів транскордонного співробітництва багато в чому залежить від належного функціонування відповідних органів управління. На нашу думку, варто створити *інститут управління проектами транскордонного співробітництва*,

що значно посилить скоординованість дій організаційно-управлінських структур різних рівнів ієрархії: від центральних органів виконавчої влади, допоміжних міжвідомчих робочих органів до регіональних представництв на місцях та безпосередніх виконавців і потенційних аплікантів.

Інститут управління проектами транскордонного співробітництва виконуватиме функції національного координатора, який би охоплював такі види діяльності, як стратегічна – розробка стратегічних програм, координація донорів тощо. На цьому етапі важливо було б залучити майбутніх бенефіціарів до процесу стратегічного планування; технічна – реєстрація проектів та програм транскордонного співробітництва. Кожен проект транскордонного співробітництва може вважатися проектом міжнародної технічної допомоги, лише після його офіційної реєстрації в Міністерстві економічного розвитку і торгівлі. Державна реєстрація проектів транскордонного співробітництва є підставою для акредитації їх виконавців, а також для надання підтверджень щодо забезпечення відповідних привілеїв. Зокрема, це стосується закупівлі обладнання за правилами донора, звільнення від оподаткування ПДВ операцій із постачання товарів та послуг і т. д.; моніторингова – проміжне й заключне оцінювання реалізації програм і проектів транскордонного співробітництва (наразі цей процес здійснюється лише з боку ЄС і практично відсутній на національному рівні (наявна система подання карток піврічного та заключного моніторингу проекту транскордонного співробітництва не дає змоги повністю здійснити евалюацію програм транскордонного співробітництва, оцінити якісні й кількісні параметри ефективності імплементації усіх проектів транскордонного співробітництва, оскільки залежно від основного бенефіціара проекту ТКС відповідні картки потрібно представити різним органам підзвітності (наприклад, Міністерство освіти і науки – для проектів за участю представників освіти, Міністерство охорони здоров'я – для проектів за участю структурних одиниць у сфері охорони здоров'я тощо).

З боку ЄС програмами транскордонного співробітництва передбачено багаторівневий моніторинг результатів на програмному та проектному рівнях.

Європейська комісія здійснює моніторинг реалізації програми за допомогою можливої участі в спільному моніторинговому комітеті та за допомогою звітів, які подає спільний орган управління. Спільні технічні секретаріати за допомогою звітів відстежують процес імплементації кожного проекту транскордонного співробітництва, що, у результаті, дає змогу визначити ефективність їх упровадження, та визначити подальші пріоритети надання фінансової допомоги.

Створення *інституту управління проектами транскордонного співробітництва* дасть змогу підвищити ефективність цільового застосування фінансових інструментів ЄПС. Серед напрямів його діяльності – проведення аналізу імплементації фінансових інструментів задля усунення недоліків попередніх програмних періодів Європейської комісії, зокрема щодо розподілу фінансування між технічною допомогою й бюджетною підтримкою від ЄС, збалансованого розподілу між асигнуванням – національної, східнорегіональної, міжрегіональної програми та програм транскордонного співробітництва, а також прийнятної частки їх співфінансування.

3. Підвищення ролі структур управління проектами транскордонного співробітництва, у т. ч. основних і допоміжних, серед яких варто виокремити: аналітичні й дослідницькі центри, центри з підготовки кадрів, центри з розробки та управління проектами транскордонного співробітництва. Вивчити закордонну практику управління проектами ТКС, що, зі свого боку, дасть змогу покращити кваліфікацію кадрів з управління проектами транскордонного співробітництва, підвищити якість поданих апікаційних заявок на конкурсні відбори програм транскордонного співробітництва, що, як результат, приведе до збільшення відсотка дофінансованих проектів транскордонного співробітництва за участю українських партнерів і підвищення надходження інвестицій за рахунок проектів транскордонного співробітництва. Діяльність цих центрів також забезпечить кращий рівень поінформованості зацікавлених сторін щодо отримання фінансування від ЄС у формі проекту транскордонного співробітництва.

4. Формування інформаційного забезпечення за рахунок створення транскордонних мереж пошуку партнерів, банків ідей проєктів, системи промоції та реалізації проєктів транскордонного співробітництва з метою збору, фіксації, обробки, накопичення, зберігання вихідних даних у сфері управління проєктами транскордонного співробітництва й аналізу позитивних практик, пошуку дотичних і суміжних цілей соціально-економічного розвитку прикордонних територій, що в довгостроковій перспективі сприятиме розвитку політики стимулювання розробки проєктів транскордонного співробітництва та поінформованості населення щодо їх синергетичних транскордонних результатів і кращих практик. На сьогодні транскордонні регіони не виступають об'єктом статистичного спостереження, а формування комплексних баз даних у сфері транскордонної статистики перебуває лише на початковому етапі. Як наслідок, за відсутності повноцінної статистичної інформації ускладнюється дослідження транскордонних регіонів як цілісних об'єктів управління проєктами транскордонного співробітництва.

5. Наявність ефективного методологічного забезпечення, яке б уключало головних учасників проєктів транскордонного співробітництва: грантодаців, грантоотримувачів, цільові групи, кінцевих бенефіціарів та потенційних аплікантив, а також, на постійній основі, забезпечувало основними інструментами й методиками управління проєктами транскордонного співробітництва.

6. Розширення форм та джерел фінансування проєктів транскордонного співробітництва. Вирізняючи зовнішні та внутрішні форми залучення інвестицій в рамках проєктів слід виокремити гранти та власне дофінансування проєктів організаціями-учасницями конкурсних наборів програм транскордонного співробітництва (покриття власного внеску у формі фінансових та нефінансових засобів). Як джерела економічного забезпечення виділяємо фонди Європейського Союзу, ініціативи у межах Європейського інструменту сусідства Європейської політики сусідства, фінансові асигнування країн-членів ЄС у межах двосторонніх програм співробітництва, в т. ч.

транскордонних. Альтернативною для забезпечення фінансових внесків розглядаємо спеціальний поновлювальний фонд, функціонування якого розкриємо в наступному розділі.

Задля вироблення напрямів удосконалення організаційно-економічної структури управління проектами транскордонного співробітництва на рівні прикордонних регіонів пропонуємо відштовхуватися від загальноприйнятих *принципів* прийняття управлінських рішень з урахування прикордонної специфіки розвитку регіонів: *комплексність, системність, узгодженість інтересів, наукове обґрунтування, орієнтація на пріоритети регіональної та національної політики, синхронізація тривалості програмних періодів.*

Отже, задля покращення якості управління проектами транскордонного співробітництва потрібно забезпечити ефективне організаційно-економічне забезпечення *управління проектами транскордонного співробітництва*, основні завдання якого полягають у такому:

- промоція рівноправного транскордонного співробітництва між прикордонними регіонами суміжних держав;
- залучення зовнішньої фінансової допомоги, розширення відносин із потенційними грантодавцями;
- підвищення конкурентоспроможності спільних аплікаційних заявок до конкурсних наборів програм транскордонного співробітництва;
- удосконалення методик управління проектами транскордонного співробітництва;
- визначення пріоритетності залучення зовнішньої фінансової допомоги в межах проектів транскордонного співробітництва для прийнятного транскордонного регіону.

Досягнення цілей *управління проектами транскордонного співробітництва* може відбуватися за рахунок досягнення таких завдань:

- прискорення соціально-економічного та сталого просторового розвитку регіонів;
- сприяння інтеграції внутрішнього (загальнонаціонального) та

зовнішнього (у нашому випадку ЄС) середовища управління проектами транскордонного співробітництва;

– розширення участі української сторони в транскордонних ініціативах Європейського Союзу;

– підвищення ефективності розробки, реалізації, координації, моніторингу та евалюації проектів транскордонного співробітництва.

Зі свого боку вдосконалення *організаційно-економічного забезпечення управління проектами транскордонного співробітництва* створює передумови становлення т. зв. ефективної інноваційної платформи для реалізації «пілотних» проектів із метою їх подальшої імплементації на території всієї країни.

Зважаючи на децентралізаційні процеси, що існують в Україні, основна функція представників органів влади загальнонаціонального рівня полягала б у визначенні орієнтирів розвитку транскордонної співпраці відповідно до загальноєвропейських, а регіональні здійснювали б розробку регіональних стратегій розвитку транскордонної співпраці відповідно до основних соціально-економічних перспектив регіонів з урахування пріоритетів програм й інтересів кінцевих бенефіціарів проектів транскордонного співробітництва. Доцільно також виокремити роль виконавців та потенційних аплікантів проектів транскордонного співробітництва, оскільки дані групи здатні відіграти важливу роль під час визначення загальностратегічних напрямів розвитку регіонів, у вирішенні питань консолідації сил задля реалізації спільних проектів, що прямо пропорційно позначиться на підвищенні результатів проектів транскордонного співробітництва та ефективності впровадження програм транскордонного співробітництва.

Отже, організаційно-економічне забезпечення управління проектами транскордонного співробітництва дасть змогу підвищити ефективність їх імплементації, сформулювати стратегічні пріоритети їх реалізації та забезпечити в довгостроковій перспективі спільне дотичне бачення розвитку транскордонного співробітництва прикордонних територій сусідніх країн.

3.2. Сучасні підходи до методологічного забезпечення управління проектами транскордонного співробітництва

Формування сприятливого середовища в контексті управління проектами транскордонного співробітництва повинне формуватись під впливом ефективної стратегічної політики за умови якісного організаційного забезпечення у цій сфері.

Пропонуємо запровадити сучасні підходи до методологічного забезпечення управління проектами транскордонного співробітництва, що сприятиме вдосконаленню організації проектної діяльності в процесі розробки та імплементації проектів транскордонного співробітництва.

На нашу думку, життєвий цикл управління проектами транскордонного співробітництва повинен складатися з відносно більшої кількості фаз, тобто не з п'яти чи шести фаз (як у випадку методик PMI, PRINCE2, PCM), а зважаючи на їх транскордонний характер – із вісьми фаз, зокрема таких, як програмування, визначення, планування, формулювання, оцінка, фінансування, впровадження та евалюація (рис. 3.2).

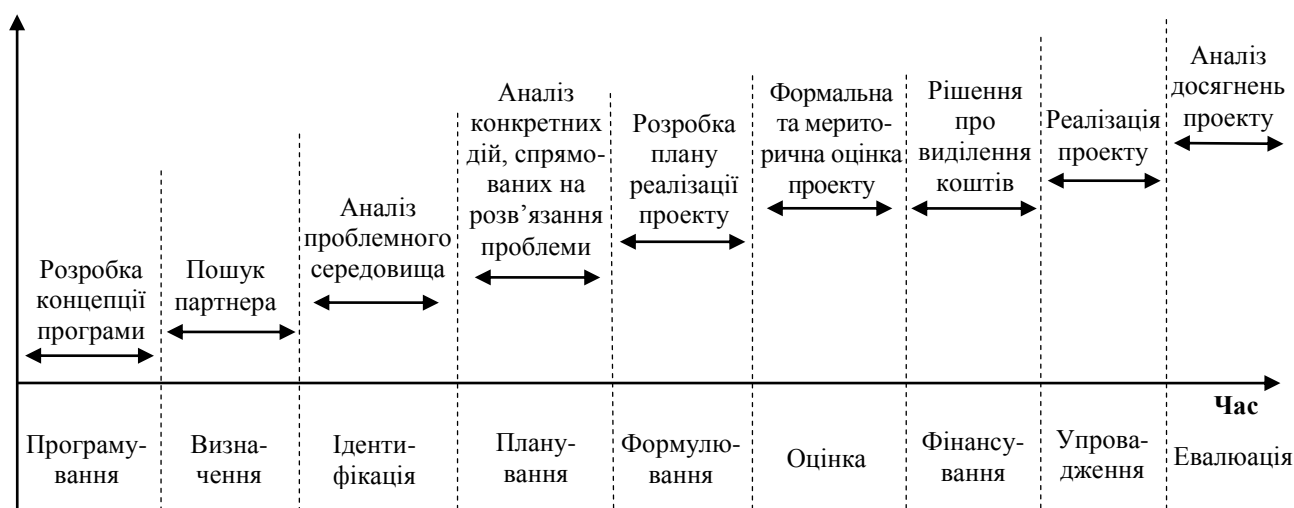


Рис. 3.2. Життєвий цикл проекту транскордонного співробітництва

Складено дисертантом.

Оскільки, проект транскордонного співробітництва повинен розпочинатися не лише з визначення проблеми (як у випадку методик PMI чи

PCM), а з пошуку партнера, оскільки є велика ймовірність того, що добре розроблений проект, так і залишиться лише на папері, зважаючи на невиконання формальних умов реалізації проектів у межах програм транскордонного співробітництва – наявності партнера по іншу сторону кордону. Цей аспект зумовлює виділення фази *визначення*. Також не менш важливим є виокремлення фаз *ідентифікації* та *формулювання* у дві самостійні фази в складі життєвого циклу проекту транскордонного співробітництва.

Вважаємо, що життєвий цикл проекту транскордонного співробітництва повинен розпочинатись із фази *програмування*, як скеровує методика PCM. Проте наступним кроком варто передбачити фазу *визначення* проекту транскордонного співробітництва, тобто, здійснити розвиток ідеї проекту та власний підбір партнера, який є важливим елементом з точки зору реалізації всього проекту.

Зокрема, на фазі *визначення* життєвого циклу проекту транскордонного співробітництва під час ведення партнерського діалогу важливо, щоб сторони здійснили такі заходи (рис. 3.3):



Рис. 3.3. Алгоритм фази визначення життєвого циклу проекту транскордонного співробітництва

Складено дисертантом.

1. *Аналіз контексту транскордонного проекту*, що охоплює:

- ідентифікацію та оцінку елементів місцевого контексту в соціальному, економічному, екологічному, політичному, правовому й технічному аспекті;
- підтвердження від партнерської сторони участі в проекті, тобто визнання проблеми, яку буде розв'язувати проект;
- аналіз попередніх проектів та дій, які вже здійсненні в напрямку розв'язання вказаної проблеми;
- налагодження взаєморозуміння між партнерами по обидві сторони кордону, для спільного розв'язання проблеми.

2. *Чітке розуміння мети проекту*. На фазі *визначення* достатньо лише знати, яку проблему буде вирішувати проект, фактично чого буде стосуватись й усвідомлювати власне те, що буде змінено в межах проекту. Як правило, на цьому етапі варто використовувати інструмент дерева проблем для виявлення негативних наслідків, які виникають у результаті існування проблеми або невикористаного потенціалу.

3. *Визначення доданої вартості проекту*. Тобто проаналізувати додаткові переваги, які принесе проект у транскордонному вимірі та довести, що заплановані спільні заходи в межах проекту матимуть набагато більший ефект на рівні транскордонного регіону, аніж у випадку, коли вони будуть реалізовуватись окремо кожною стороною.

Додана вартість проектів транскордонного співробітництва є вимірювальною величиною та чітко прослідковується через досягнення т. зв. транскордонного та синергетичного ефектів.

М. Долішній, також акцентував увагу на доданій вартості проектів транскордонного співробітництва і визначав її у вигляді транскордонного ефекту – «результаті, котрий отримуємо від наявності кордону та спільної співпраці по обидва його боки» [17]. З іншого боку, досить лаконічно розкриває отримання транскордонного ефекту Н. Мікула через «просторову локалізацію забезпечення благами на прикордонних територіях із регіоном сусідньої держави» [42].

Схиляємось до думки Л. Вербовської, яка акцентувала увагу на спільному вирішенні проблемних питань: «транскордонний ефект на мезорівні повинен охоплювати прикордонні регіони й властиві їм сфери співпраці. Звідси виникає його особлива ознака: охоплює регіони, які безпосередньо контактують між собою. Тобто транскордонний ефект співробітництва прикордонного регіону формується на територіях, які поєднують близькі та схожі проблеми» [12; 175].

Під *транскордонним ефектом* розуміємо вплив на зменшення диспропорцій і вирівнювання рівня життя мешканців по обидві сторони кордону; усунення незручностей пов'язаних із місцем проживання поблизу кордону; сприяння зміцненню наявних і створення нових партнерських відносин між мешканцями, організаціями, підприємствами, установами й іншими суб'єктами суспільного життя; сприяння взаємному обміну знаннями про партнерів, знання мов, традицій, звичаїв, культури; взаємне користування партнерами культурною спадщиною й цінностями в інтересах обох сторін; покращення стану навколишнього середовища та рівня безпеки; підвищення рівня просторової когерентності (дисбалансу).

Транскордонний ефект виражається через результат транскордонних заходів, має вимірювальний вплив на поступальний розвиток та проявляється через сам факт інституційної співпраці (рис. 3.5).



Рис. 3.5. Сутність транскордонного ефекту

Складено дисертантом на основі: [20;122].

Доповнюючим компонентом транскордонного ефекту від імплементації проектів транскордонного співробітництва є його синергія – відповідність цілей проекту більш ширшим політикам, взаємодоповнюваність і взаємоузгодження з іншими дотичними ініціативами. Ефект синергії – в цьому випадку – це ефект від спільної дії всіх елементів системи, що призводить до збільшення якісних показників функціонування без збільшення кількісних. Результат співпраці має бути як мінімум позитивним. На думку В. П. Соловйова, сутність синергетики складно визначити, оскільки «мова йде про явища, що виникають у результаті спільної дії кількох різних факторів, і кожний окремий фактор окремо до цього явища не призводить» [9, с. 115].

Проте погоджуємося з думкою В. І. Волошина, Т. Г. Васильціва, Н. А. Мікули, що синергетичний ефект слід розглядати «у вигляді посилення інноваційного складника конкурентоспроможності» [35, с. 4], який виявляється при взаємодії двох або більше горизонтальних та вертикальних площин, тобто, політик, сумарні результати яких суттєво переважають ефект кожного окремого компонента. Форми доданої синергетичної цінності імплементації проектів транскордонного співробітництва відображено на (рис. 3.6). Відповідні цінності синергії проявляються у розрізі конкретних дій по обидва боки кордону, зокрема [162]:

– *Європейська цінність* – співробітництво між мешканцями прикордонних територій заради поширення миру, свободи, безпеки та поваги прав людини;

– *Політична цінність* – внесок у розбудову та інтеграцію Європи, пізнання, розуміння та створення довіри, реалізація принципів субсидіарності та партнерства у зміцненні економічної та соціальної єдності та співпраці при підготовці до вступу нових членів ЄС;

– *Інституційна цінність* – активна участь громад, центральних та місцевих органів влади, політичних та соціальних груп по обидва боки кордону, пізнання сусідів, стале просторове транскордонне співробітництво в ефективних структурах, спільне розроблення, фінансування та реалізація програм та проектів транскордонного співробітництва;

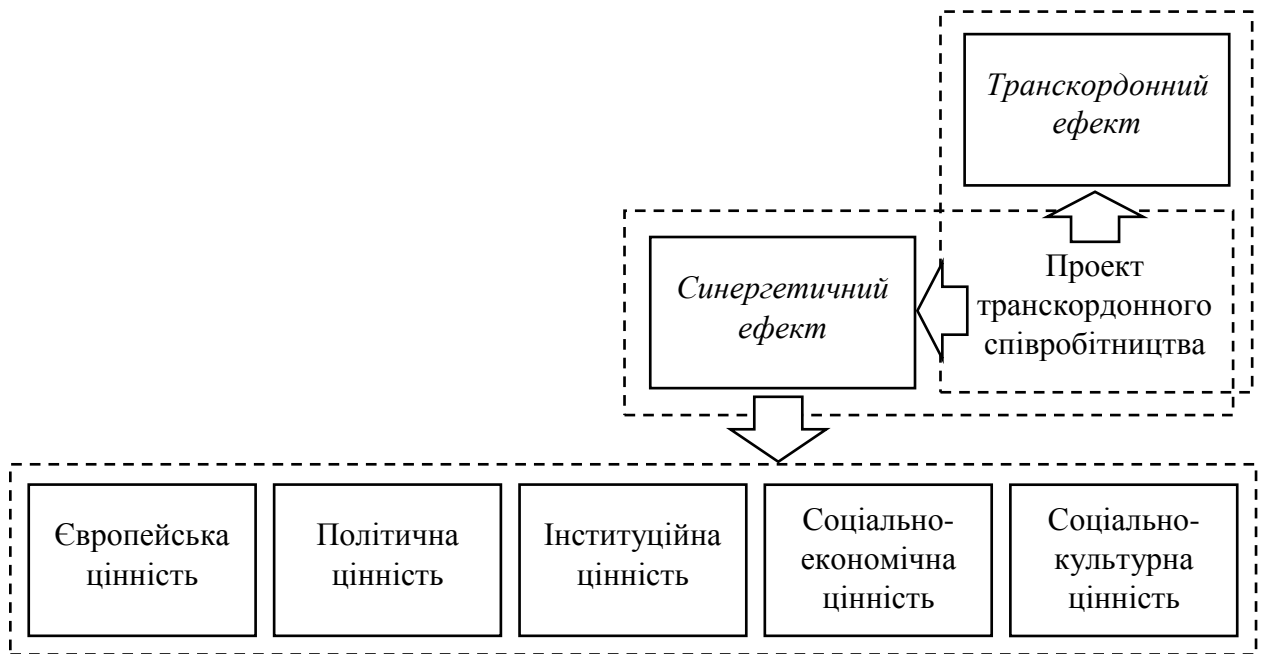


Рис. 3.6. Додаткові переваги імплементації проектів транскордонного співробітництва

Складено дисертантом на основі [162].

– *Соціально-економічна цінність* – мобілізація потенціалу задля зміцнення місцевого та регіонального рівнів розвитку, що стимулюють транскордонне співробітництво, співробітництво суб'єктів економічної та соціальної сфери, відкриття ринків праці та стимулювання підвищенню професійної кваліфікації, додаткові ефекти розвитку, зокрема у сфері інфраструктури, транспорту, туризму, навколишнього середовища, освіти, науки, підприємництва та створення додаткових робочих місць у цих сферах;

– *Соціально-культурна цінність* – постійне та тривале поширення інформації про географічні, структурні, економічні, соціально-культурні та історичні умови розвитку прикордонних та транскордонних регіонів (також через засоби масової інформації), всебічне представлення їх у картографічних виданнях, на сторінках видань та в шкільних підручниках, розвиток кола професіоналів, зацікавлених у співробітництві, рівність і поширення мови країни сусідів, відносно діалектів як компонентів транскордонного регіонального розвитку та передумови до взаєморозуміння.

Уважаємо, що синергетичний ефект проекту транскордонного співробітництва повинен продемонструвати взаємодоповнюваність цілей регіональної, національної політик, іншими ініціативами, програмами та політикам Європейського Союзу та розкриваючи сутність синергетичного ефекту імплементації проекту транскордонного співробітництва, звернемо увагу, що він повинен відповідати наступним горизонтальним політикам ЄС, а саме:

- забезпеченню сталого просторового розвитку, який передбачає соціально-економічний розвиток за умови збереження навколишнього природного середовища та культурної спадщини, реалізацію політики рівних можливостей тощо;

- ефективному регіональному розвитку, що передбачає зміцнення зв'язків внутрішніх місцевих громад, покращення якості життя населення й підвищення його залучення разом місцевими органами влади до соціально-економічного розвитку регіону на партнерських засадах;

- розвитку інформаційного суспільства, а саме запровадженню заходів, спрямованих на підвищення технологічного рівня за допомогою покращення навичок користування сучасними інформаційно-комунікаційними засобами, оновлення знань про сучасні форми управління й організації праці, підвищення рівня освіти суспільства.

Такий поділ напрямів розвитку політик Європейського Союзу є досить умовним, оскільки здебільшого заходи в проектах транскордонного співробітництва вирішують проблемні питання за декількома аспектами, що в свою чергу, призводить до взаємодії між суб'єктами різних ієрархічних рівнів організаційно-економічного забезпечення управління проектами транскордонного співробітництва.

Виходячи з вище наведеного, задля обґрунтування необхідності реалізації проекту транскордонного співробітництва та підвищення своїх позицій в процедурі відбору аплікаційних заявок конкурсного набору програми транскордонного співробітництва потрібно врахувати багатогранні

пріоритети, окреслені в стратегічних документах на різних рівнях ієрархічного управління (рис. 3.7).



Рис. 3.7. *Взаємоузгодженість цілей проекту транскордонного співробітництва*

Складено дисертантом.

4. *Визначення формату співпраці між партнерами, що – охоплює:*

– *підбір робочої групи проекту.* Під час написання будь-якого проекту варто завжди пам'ятати про робочу групу проекту, яка займається безпосередньо розробкою та реалізацією проекту. Залежно від типу транскордонного проекту, партнери по обидві сторони кордону долучаються на різних етапах розробки проекту й реалізації заходів. Основні вимоги до партнерства в транскордонних проектах зазначено в ст. 19 Розпорядження 1080/2006 [155], зокрема, під час реалізації проектів потрібно виконати щонайменше дві з чотирьох умов: спільне планування; спільна реалізація; спільне фінансування; спільна робоча група. Проте, перевага завжди надається тим проектам, що були розроблені спільною робочою групою, сформованою за участю всіх партнерів проекту, та супроводжуються спільними діями сторін до завершення життєвого циклу. Оптимальна кількість партнерів для проекту транскордонного співробітництва коливається від трьох до шести [171; 176]. Для того, щоб в подальшому уникнути непорозумінь між членами робочої

групи, більше часу потрібно приділити на взаємні розмови й запитання один одному, чітко розподілити обов'язки та сфери відповідальності;

– *спосіб управління партнерством*, що передбачає чіткий розподіл сфер впливу між партнерами. Головний партнер проекту повинен подбати про те, щоб на цьому етапі кожен із партнерів проекту чітко знав свою роль у його реалізації. У подальшому цей розподіл діяльності може бути відображений у партнерському договорі, який буде підписано в межах реалізації проекту. У проектах транскордонного співробітництва підписання партнерського договору є однією з вимог фінансуючої сторони. Управління партнерством також означає усвідомлення ступеня й рівня впливу кожного з партнерів, що матиме особливо важливе значення для відносин між різними партнерами, як із погляду їх взаєморозуміння, так і розуміння конкретних ситуацій, в яких вони можуть опинитися. Визначено методи роботи, правила комунікації й способи прийняття рішень;

– *аналіз зацікавлених сторін*. Під час налагодження партнерства потрібно проаналізувати всіх акторів, яких стосуватиметься проект: тих осіб, які будуть залучені до його впровадження або ж зацікавлені в його реалізації, а також тих, на кого він безпосередньо або опосередковано впливатиме. Також потрібно з'ясувати, чи ці актори знають про існування один одного, чи співпрацюють між собою і які в них склалися відносини. Особливо важливою буде інформацію про ступінь їх участі в транскордонному співробітництві.

Після того, як визначено партнерів проекту, дізнаємося більш детальну інформацію не лише про них самих, а й про їхній досвід та вміння. З іншого боку, важливим є також *опис власного функціонування*. На основі цієї інформації відбувається розвиток відносин і довіри між партнерами, що вкрай важливо для успішної реалізації проекту. Цей етап управління проектом завдяки партнерській формулі повинен привести до так званої «доданої вартості» проекту – установа партнерських відносин між представниками інституцій, які беруть участь у ньому.

Отже, на цьому етапі в проекті транскордонного співробітництва потрібно обрати партнерів проекту й визначити, хто серед них відіграватиме роль головного партнера, оскільки саме головний партнер подає апікаційну заявку та підписує грантову умову, а також відповідає в правовому й фінансовому плані за реалізацію проекту. До основної функції головного партнера, крім вищезазначеного, належить підписання партнерської умови про реалізацію проекту з іншими партнерами, що також містить положення стосовно узгодження та координації дій, розподілу повноважень, управління фінансовими ресурсами, призначеними для реалізації проекту, тощо.

Такий перелік кроків цієї фази не є вичерпним, проте, на нашу думку, він охоплює першочергові завдання, які потрібно виконати перед тим, як приступити до аналізу потреб і цілей проекту.

Як свідчить аналіз європейського досвіду управління проектами транскордонного співробітництва, регіональний рівень є ключовим для ідентифікації та розв'язання багатьох проблем, адже саме тут перехрещуються загальнонаціональні інтереси з внутрішньою територіальною специфікою розвитку регіонів. Проекти транскордонного співробітництва часто плануються на довгостроковий період, де декілька абсолютно різних правових і соціальних вимірів повинні перейти від конфронтаційного мислення до динамічної співпраці. Як зазначає Н. Мікула, не слід насаджувати співробітництво органами влади «зверху» в той час, коли ініціатива має йти від безпосередніх учасників співпраці [44, с. 60]. Також це стосується процедур, пов'язаних з управлінням і співробітництвом. Ці дії вимагають активної участі зацікавлених сторін і їх взаємної довіри.

Прояв взаємної довіри між партнерами проекту транскордонного співробітництва чітко прослідковується на наступному етапі життєвого циклу. Відповідно надалі ми пропонуємо виокремити фазу *ідентифікація*, що синонімічна з методикою РСМ. Оскільки більшість проектів розпочинається з проблеми та зважаючи на той факт, що проект транскордонного співробітництва в підсумку повинен допровадити не лише до досягнення цілей

самого проекту, а й отримати т. зв. додану вартість від імплементації, доцільно провести аналіз проблемного середовища й зіставити всі потреби, розв'язання яких матиме позитивні результати по обидва боки кордону (рис. 3.8).

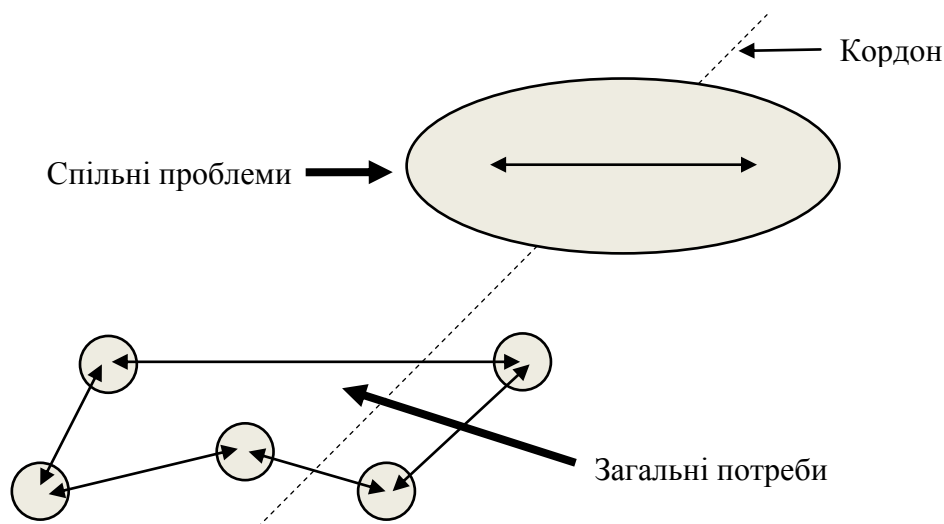


Рис. 3.8. Спільні та загальні потреби по обидва боки кордону
Джерело: [171].

Слід чітко вирізняти загальні й спільні потреби транскордонного регіону. Зокрема, загальні потреби, що розміщені по обидва боки кордону, існують самостійно та розв'язання проблеми їх задоволення по один бік кордону не принесе користі іншій стороні. На відміну від загальних потреб, вирішення спільних питань щодо потреб дасть змогу отримати позитивні результати по обидва боки кордону, що сприятиме досягненню *транскордонного та синергетичного ефектів*.

Отже, на цій фазі потрібно ідентифікувати ключову проблему, яку розв'язуватиме проект. Також слід пам'ятати, що не можливо розв'язати всі визначені проблеми в межах одного проекту. Обрати потрібно лише той аспект для вирішення питань, який відповідатиме цілям програми транскордонного співробітництва і меті розвитку сторін проекту. Не менш важливим при цьому виборі є врахування досвіду й потенціалу організації чи установи заявника.

Із погляду реалізації проекту транскордонного співробітництва вважаємо, що доцільне виділення фази *планування* в окремий етап, розділяючи та не переобтяжуючи таким чином дві послідовні фази згідно з методикою РСМ – ідентифікацію та формування. Саме тому фаза *планування*, на нашу думку, є однією з найважчих і найважливіших, оскільки являє собою основу реалізації проекту й впливає на гармонійне функціонування проектної команди. На фазі *планування* потрібно переконатися, що ідеї проекту ґрунтуються на реальних потребах бенефіціарів і відповідають положенням програмних документів. На цьому етапі слід проаналізувати ситуацію на національному та галузевому рівнях так, щоб мати змогу окреслити проблеми та перешкоди, які можуть з'явитися під час реалізації проекту, і можливості їх розв'язання. На цьому етапі потрібно продумати конкретні дії, спрямовані на усунення причин проблеми, яка розв'язується в межах проекту транскордонного співробітництва.

Після усвідомлення того, що буде досягнуто в рамках проекту транскордонного співробітництва, наступним кроком стане реалізація фази *формування*. При цьому важливо розробити детальний план упровадження проекту, використовуючи загальноприйнятні методології. Зокрема, слід пам'ятати, що правильно розроблена логіко-структурна схема проекту повинна:

- окреслювати головну мету проекту (основну мету та цілі);
- визначати ключові результати проекту;
- згрупувати заходи, необхідні для досягнення результатів;
- використовувати об'єктивні вимірювальні показники;
- передбачати способи верифікації досягнень результатів проекту;
- оцінювати можливі зовнішні ризики впровадження проекту.

Після закінчення роботи над логіко-структурною схемою потрібно розробити детальний графік реалізації проекту транскордонного співробітництва, який охоплюватиме заходи, котрі реалізовуватимуться в межах проекту, дасть змогу простежити їх логічну послідовність і взаємозв'язок, а також чітко визначити відповідальність кожного партнера за проведення відповідного заходу. Використовуючи діаграму Ганта, потрібно

передбачити достатню кількість часу на реалізацію того чи іншого заходу, не перенасичувати обов'язками одного з партнерів, та обов'язково визначити т. зв. контрольні точки етапів впровадження проекту (рис. 3.9).

№ з/п	Захід	Ли-пень	Сер-пень	Вересень	Жов-тень	Листо-пад	Груде-нь
1.1	Підготовка та проведення прес-конференції в Луцьку						
1.2	Офіційний візит в Луцьку з метою ознайомлення польських делегатів з роботою українських державних установ в сфері інтеграції іноземців						
1.3	I Робоча зустріч в Любліні						
1.4	II Робоча зустріч в Любліні						
1.5	III Робоча зустріч в Любліні						
1.6	Проведення підсумкової зустрічі в Луцьку						

Рис. 3.9. *Діаграма Ганта на прикладі проекту транскордонного співробітництва «Транскордонний обмін досвідом між Любліним та Луцьком у сфері інтеграції іноземців»*

Складено дисертантом.

На основі графіка реалізації проекту транскордонного співробітництва розробляється його бюджет, який, зазвичай, охоплює безпосередні кошти, пов'язані з реалізацією заходів (оплата праці проектної групи, що займатиметься реалізацією проекту, кошти, пов'язані з реалізацією запланованих заходів) та загальні кошти (офісні матеріали, оплата телекомунікаційних і поштових послуг і т. ін.). Бюджети бувають двох типів: відповідно до завдань та відповідно до категорій розподілу коштів.

Загальновідомі методики управління проектами до фази формулювання також відносять етап оцінки й фінансування проекту. Проте, на нашу думку, у життєвому циклі проекту транскордонного співробітництва варто виокремлювати ці два етапи в окремі фази, оскільки вони охоплюють опосередковані процеси управління, до яких не залучаються зацікавлені

сторони проекту, які, до того ж, займалися його розробкою. Адже, проведення оцінки та рішення про дофінансування проекту приймає лише контактуюча сторона, без участі бенефіціантів та партнерів проекту.

У фазі *оцінки* проект транскордонного співробітництва проходить два етапи оцінювання: формальний та мериторичний. Формальна оцінка проекту означає виконання аплікаційної заявки всіх вимог конкурсного відбору заявок програми транскордонного співробітництва. Мериторична пов'язана з якісною оцінкою змістового наповнення заявки.

На фазі *фінансування* проектні пропозиції розглядаються компетентним контрактним органом, який приймає рішення про виділення коштів для проекту. Відповідно до умов грантового договору відбувається розподіл коштів між головним партнером та іншими партнерами. У фазі *фінансування* після прийняття рішення про нього відбувається його формальне погодження з урядом країни-бенефіціара. Із моменту отримання інформації про те, що проект транскордонного співробітництва отримав дофінансування, перед тим, як проект перейде у фазу *впровадження*, його потрібно зареєструвати, оскільки це матиме вплив на фінансову сторону його імплементації.

Відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України № 153 «Про створення єдиної системи залучення, використання та моніторингу міжнародної технічної допомоги» від 15 лютого 2002 р. усі проекти, фінансовані Європейським Союзом, що діють на території України, повинні бути зареєстровані в Міністерстві економічного розвитку та торгівлі України, незалежно від того, хто є бенефіціаром – резидент України чи іноземна організація. Для того, щоб зареєструвати проект у вищезгаданому профільному міністерстві, необхідно подати наступні документи [28]:

1. Лист-клопотання про реєстрацію проекту від органу, що затвердив грант;
2. Лист-клопотання на реєстрацію проекту від бенефіціара/партнера з України;

3. Лист-клопотання на реєстрацію проекту від партнера (партнерів) з України;
4. Грантовий договір мовою оригіналу разом із перекладом українською мовою;
5. Партнерська угода мовою оригіналу разом із перекладом українською мовою;
6. План закупівель (якщо необхідно).

Державна реєстрація проектів – важлива процедура. Вона підтверджується реєстраційною карткою проекту засвідченою печаткою Міністерства економічного розвитку та торгівлі, містить основну інформацію про цей проект [123]. Державна реєстрація є підставою для подальшої реалізації права на одержання відповідних пільг, передбачених законодавством і міжнародними договорами України для проектів міжнародної технічної допомоги.

Після отримання реєстраційної картки проекту транскордонного співробітництва можливе настання фази *впровадження*. Під час реалізації проекту потрібно також виконувати так звану проміжну звітність для того, щоб контракуючий орган був обізнаний із ходом подій. Головна мета звітування випливає з умов грантового договору, що зобов'язує надсилати звіти, відповідно до розробленої форми, із зазначенням інформації про реалізовані заходи за звітний період, прогрес у реалізації проекту, досягнуті результати, труднощі, витрачені кошти й заходи з промоції проекту [114]. Такі проміжні звіти мають фінансовий та описовий. Кількість проміжних звітів залежить від терміну реалізації проекту й способу розрахунків. Додатково, бенефіціар може скласти 4-місячні описові звіти про хід реалізації проекту. Звіти включають в себе інформацію про перебіг проекту в цілому, незалежно від того, яка його частина дофінансована. Загальний кінцевий звіт, що містить описову та фінансову частину подається на фазі евалюації.

В аспекті реалізації проектів транскордонного співробітництва фаза *впровадження* та *евалюація* повинні відбуватися відповідно до умов

грантового договору. Проте задля мінімалізації виникнення проблем на фазі *впровадження* зі звітністю потрібно чітко прописати процедуру звітування кожного з партнерів перед головним партнером проекту в партнерській умові, оскільки за підготовку звітів і правдивість поданої в них інформації відповідає головний партнер проекту. Також на завершальному етапі життєвого циклу проекту транскордонного співробітництва, а саме, на фазі *евалюації*, окрім, аналізу досягнень проекту щодо запланованих очікувань і використання отриманого досвіду реалізації проекту для вдосконалення наступних проектів і програм, потрібно визначити рівень ефективності та впливу проекту на розвиток прикордонних територій, що дасть змогу забезпечити в подальшому стратегічне управління проектами транскордонного співробітництва.

Методологічне забезпечення управління проектами транскордонного співробітництва передбачає формування партнерських, добросусідських відносин із подальшим продовженням відносин в напрямі залучення інвестицій у розвиток транскордонного регіону, яке ґрунтується на першочерговості пошуку партнера, визначення спільної проблеми по обидва боки кордону із застосуванням інтегрованого підходу задля досягнення доданої вартості імплементації проектів транскордонного співробітництва у формі синергетичного та транскордонного ефектів.

3.3. Інвестиційне забезпечення управління проектами транскордонного співробітництва

У сучасних умовах поглиблення євроінтеграційних процесів України та у зв'язку з недостатнім рівнем інвестиційної діяльності в регіонах країни сприяння розвитку транскордонного співробітництва є позитивним, але довгостроковим і ресурсоємним процесом.

З точки зору регіонів, інвестиційна діяльність прикордонних регіонів покликана забезпечити залучення інвестиційних ресурсів для реалізації

існуючих проектних ініціатив з метою забезпечення конкурентоспроможності регіональних економічних систем. Залежно від особливостей розвитку кожен регіон держави використовує той чи інший інструмент інвестиційного забезпечення соціально-економічного розвитку. Одні регіони держави використовують власні ресурси, що формують за рахунок потужної внутрішньої фінансово-економічної бази дотацій, інші – залучають зовнішні джерела фінансування.

Зважаючи на обмеження, недостатню фінансову спроможність, нестабільні показники соціально-економічної ситуації регіонів, існує необхідність мобілізації коштів та їх спрямування на вирішення проблем регіонального розвитку й досягнення стратегічних пріоритетів функціонування регіонів.

Транскордонне співробітництво сприяє залученню фінансових ресурсів за посередництвом фінансових інструментів та структурних фондів ЄС, які переважно спрямовані на реалізацію спільних проектів сусідніх прикордонних регіонів, що теж виступає спільним засобом розв'язання проблем та підвищення конкурентоспроможності регіонів. Проте таке фінансування є цільовим і передбачає додаткове залучення власних ресурсів у розмірі щонайменше 10 % від загальної суми проекту.

Успішне впровадження належної інвестиційної формули транскордонної співпраці залежить від достатнього фінансування проектів і програм транскордонного співробітництва. Саме тому *інвестиційне забезпечення управління проектами транскордонного співробітництва* варто розглядати як інструмент, який за умови використання порівняно невеликої частки власних коштів дає можливість залучити зовнішні кошти й отримати значний соціально-економічний ефект у прикордонному регіоні. Так, наявність більшого обсягу власних фінансових ресурсів дає змогу реалізовувати більше власних та спільних цілей, завдань у формі проектів.

Заходи з активізації транскордонного співробітництва й процесів розробки та реалізації проектів транскордонного співробітництва потребують

відповідного інвестиційного забезпечення. Сучасний глосарій термінів, пов'язаних із питаннями інвестиційного забезпечення, охоплює різноманітні поняття, зокрема «інвестування», «фінансування», «інвестиційне забезпечення», «фінансове забезпечення» й інше. Це призводить до термінологічної плутанини та спричинює суперечність тлумачень застосовуваних на практиці понять та категорій [32; 37; 47].

Зазначимо, що в науці лексема «*інвестування*» є похідною від базової категорії «*інвестиції*», трактування якої характеризується наявністю широкого різноманіття формулювань, що відображає різнопоглядність дослідників різних часів розвитку науки в розумінні сутності одного й того самого явища. Розумінню поняття «інвестиційне забезпечення» сприяє глибше вивчення економічної сутності категорії «інвестиції». У більшості формулювань *інвестування* ототожнюють з *інвестиційним забезпеченням* [36; 39; 43; 46]. Однак вважаємо, що це видається некоректним із погляду формальної логіки, адже призводить до подвоєння понять і розглядається в цілому як процес. Ми трактуємо *інвестування* як своєрідний інструмент, що забезпечує цілеспрямоване *інвестиційне забезпечення* управління проектами транскордонного співробітництва.

Якщо розглядати інвестиційне забезпечення в Україні загалом, то воно наразі реалізовується на основі [14; 54; 85]:

– інвестування, здійснюваного громадянами, недержавними підприємствами, господарськими асоціаціями, спілками й товариствами, а також громадськими та релігійними організаціями, іншими юридичними особами, заснованими на колективній власності;

– державного інвестування, що реалізовується органами влади й управління України, Автономної Республіки Крим, місцевих Рад народних депутатів за рахунок коштів бюджетів, позабюджетних фондів і позичкових коштів, а також державними підприємствами й установами за рахунок власних і позичкових коштів;

- іноземного інвестування, яке здійснюється іноземними громадянами, юридичними особами та державами;
- спільного інвестування, яке виконується громадянами та юридичними особами України, іноземних держав (абзац п'ятий частини другої статті 2 зі змінами, внесеними згідно із Законом № 1955-12 від 10.12.91).

Саме тому, інвестиційне забезпечення у формі іноземного (зовнішніх) інвестування все частіше розглядаємо в ролі альтернативної складової частини, яка здатна забезпечити висхідну динаміку економічних процесів.

Хоча в Законі України «Про транскордонне співробітництво» зазначено, що фінансування проектів транскордонного співробітництва за участі України може здійснюватися за допомогою фінансування за рахунок коштів Державного бюджету України; спільного фінансування із залученням міжнародної технічної допомоги; фінансування з місцевих бюджетів на відповідний рік. Наразі доступними є лише, не передбачені в Законі внутрішні фінансові ресурси, які переважно, надходять з обмежених наявних фінансових засобів бенефіціарів, оскільки покриття власного фінансового внеску в межах проектів транскордонного співробітництва за рахунок коштів Державного бюджету України практично не відбувається. Так, у нашій країні обсяги фінансових асигнувань, спрямованих на державну підтримку транскордонної співпраці, повинні визначатись у Законі «Про Державний бюджет України» на відповідний період згідно з програмами транскордонного співробітництва, перелік яких щорічно формується Міністерством економічного розвитку України та затверджується Кабінетом Міністрів України. Проте, у Державному бюджеті України кошти на цільове фінансування проектів транскордонного співробітництва так і не передбачені [99].

Сприяння транскордонному співробітництву характеризується частим недофінансуванням та відсутністю його ефективних процедур. Нестача внутрішнього фінансового забезпечення управління проектами транскордонного співробітництва відображає деякою мірою незадовільні

показники соціально-економічного розвитку транскордонного регіону загалом, різні підходи до розв'язання регіональних проблем тощо.

Отже, потрібно удосконалити інвестиційне забезпечення фінансування управління проектами транскордонного співробітництва, а також розширити участь усіх зацікавлених сторін, які поділяють спільну мету транскордонного співробітництва.

Використання досвіду Європейського Союзу у формуванні та функціонуванні *інвестиційного забезпечення управління проектами транскордонного співробітництва* як дієвого способу активізації розвитку прикордонних регіонів передбачає формування джерел і форм залучення фінансових ресурсів, які спрямовані на розвиток проектної діяльності учасників транскордонної співпраці.

Л.С. Вербовська цілком справедливо зазначає, що одним із найвагоміших кроків в активізації транскордонного співробітництва й пріоритетів регіонального розвитку в Європейському Союзі стало доповнення Договору європейської спільноти розділом «Економічне й соціальне згуртування» (1986 р.), що передбачало потребу ліквідації диспропорцій і відсталості в розвитку окремих регіонів співтовариства [175].

Дієвим інструментом змін соціально-економічного розвитку та вирівнювання рівнів функціонування прикордонних регіонів, було визначено програми транскордонного співробітництва. Джерелами фінансування розвитку регіонів – відповідні структурні фонди Європейського Союзу, зокрема Європейський фонд регіонального розвитку (англ. – European Regional Development Fund, ERDF), дія якого скеровувалась на ініціативи територіальної кооперації, в т.ч. транскордонного характеру.

Розглянемо основні *інвестиційні форми управління проектами транскордонного співробітництва*. Оскільки основною умовою імплементації проектів транскордонного співробітництва є співфінансування, однією з форм їх інвестування виступає *зовнішнє фінансування* – власне *грантові кошти (кошти міжнародної технічної допомоги)*, отримані від донора (рис. 3.9).

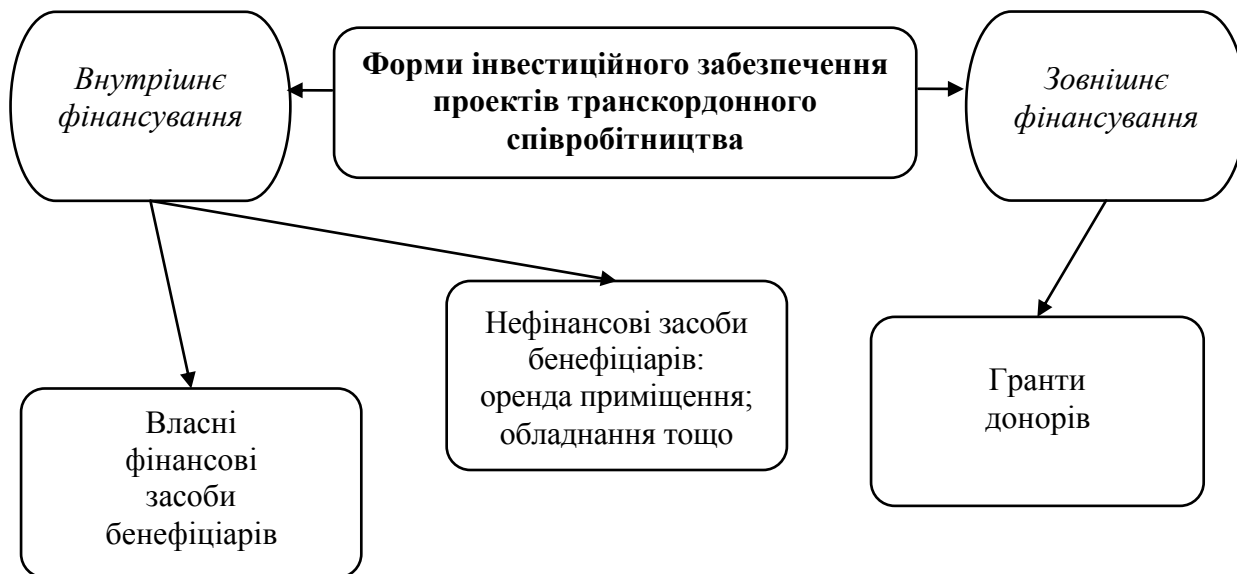


Рис. 3.9. *Форми інвестиційного забезпечення проектів транскордонного співробітництва*

Складено дисертантом.

Зважаючи на те, що грант є безповоротним цільовим фінансуванням – виділення грантових коштів для фінансування проектів є чітко визначеним. Проте за умови наявного ефективного інвестиційного забезпечення управління проектами транскордонного співробітництва у процесі реалізації програм транскордонного співробітництва існує досить велика вірогідність залучення більшої суми грантових коштів у короткостроковому й середньостроковому періодах для фінансування інноваційних і пілотних проектів транскордонного співробітництва.

Зважаючи на один з основних принципів реалізації програм транскордонного співробітництва – співфінансування – іншою формою інвестиційного забезпечення проектів транскордонного співробітництва є *внутрішнє дофінансування зі сторони бенефіціарів*, яке може бути у вигляді засобів як фінансового характеру, так і нефінансових ресурсів (приміщення, обладнання тощо).

Інвестиційне забезпечення управління проектами транскордонного співробітництва повинне відповідати місії та функціям транскордонного

регіону, потребам у фінансуванні, потрібному терміну (необхідність фінансування в коротко-, середньо- або довгострокову перспективу) тощо. Ефективне управління проектами транскордонного співробітництва вимагає наявності функціональних регіональних інституцій управління, спроможних сприяти співробітництву між державами та реалізації спільних стратегій і політики управління. Потрібно здійснювати на стійкій основі фінансування інституцій транскордонної співпраці, що реалізують управління такими видами ресурсів, зокрема, фінансування створення й підтримки інституційної складової, нарощування потенціалу, формування правової бази, управління (у тому числі моніторинг, обмін даними та евалюація), а також підтримки реалізації спільних програм і проектів транскордонного співробітництва.

Звернемо увагу, що організація належного інвестування транскордонних проектів потребує запровадження нових, нетипових, нетрадиційних підходів. У сфері управління проектами транскордонного співробітництва зазвичай використовують змішаний підхід до фінансування, який потребує сильної політичної підтримки, належного управління та відповідних інституційних структур. Основні джерела фінансування управління проектами транскордонного співробітництва відображено на рис 3.10.

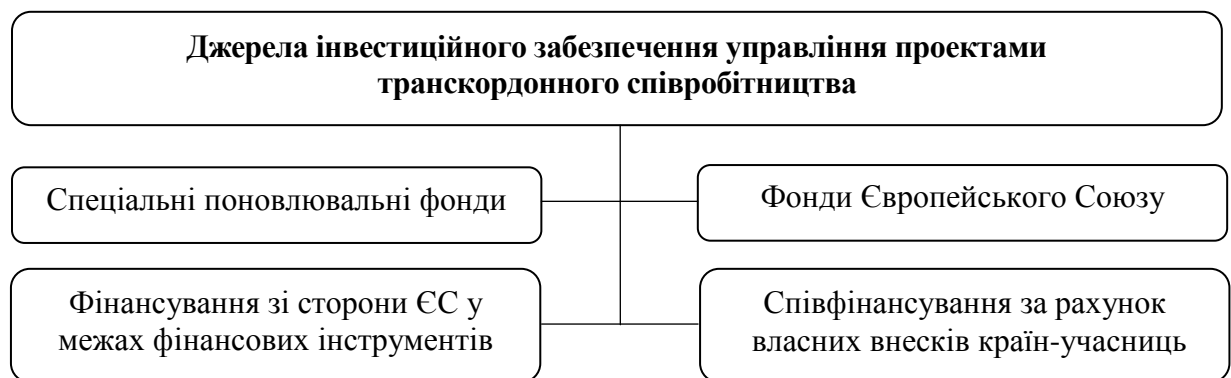


Рис. 3.10. *Джерела інвестиційного забезпечення управління проектами транскордонного співробітництва*

Складено дисертантом.

Отже, усім зацікавленим сторонам у ході розробки й реалізації проектів транскордонного співробітництва потрібно максимально забезпечити безперервність надходження фінансових ресурсів для власного співфінансування.

Задля оптимізації та розширення інвестиційного забезпечення управління проектами транскордонного співробітництва доцільно розробити процедуру їх співфінансування й забезпечити її ефективне функціонування. Саме тому пропонуємо використати позитивну практику зі створення різноманітних *фондів*, які б забезпечили стабільність і злагодження коливання фінансування, що виникають у результаті залежності потенційних аплікантів від щорічних асигнувань внутрішніх бюджетів установ.

На транскордонному рівні можна створити *спеціальний поновлюваний фонд* задля залучення приватних інвесторів та стимулювання інвестицій у проекти з позитивними транскордонними пріоритетами (очищення води, уникнення транскордонного забруднення тощо). *Таке партнерство* на рівні транскордонного регіону може допомогти звести до мінімуму фінансовий ризик, оскільки цей вид співпраці може бути доповнений страхуванням політичних ризиків і гарантіями захисту інвестицій. Країни можуть заохочувати інвесторів, зокрема, підвищуючи поінформованість та створюючи спільну промоційну кампанію, що, зі свого боку, забезпечить стабільні умови для залучення додаткових джерел інвестування управління проектами транскордонного співробітництва.

Головним напрямом діяльності поновлювального фонду є акумуляція коштів. Кошти фонду надаватимуться на умовах безоплатної допомоги. Метою створення такого фонду є забезпечення підтримки ефективних заходів, спрямованих на вирішення проблем транскордонного характеру. Результатом функціонування такого виду фонду, для прикладу, може бути використання у певному регіоні бажаних технологій або стимулювання реалізації великомасштабних інфраструктурних проектів.

Посилення інтеграції держави та інвесторів в проектній діяльності виступає основою формування й розвитку т. зв. платформи, що передбачає розробку відповідних проектів транскордонного співробітництва, у яких однаковою мірою взаємодіють представники влади, бізнесу та громадського сектору. Взаємозв'язок цих учасників у межах ініціатив транскордонної співпраці сприяє активізації розвитку прикордонних регіонів. Як свідчить європейська практика управління проектами транскордонного співробітництва, відповідні проекти найчастіше реалізуються групою або мережею учасників, яка включає представників бізнесу та громадського сектору. Іншими словами реалізація проектів передбачає тісну співпрацю на різних ієрархічних рівнях організаційно-економічного забезпечення управління проектами транскордонного співробітництва, синергії пріоритетів розвитку кожної зацікавленої сторони проекту та цілей програм транскордонного співробітництва. При цьому державне сприяння за допомогою упровадження ефективних заходів транскордонного характеру украй важливе для вирішення спільних проблем в регіоні.

На нашу думку, створення постійно поновлювального фонду з метою інвестування проектів транскордонного співробітництва дасть змогу акумулювати інвестиційні засоби з різних джерел та підвищити ефективність управління ними. За умови створенням ефективних транскордонних фінансових інституцій зростуть можливості залучення інвестицій до регіону, зокрема в межах проектів транскордонного співробітництва. Слід продовжувати зміцнювати та диверсифікувати власні джерела фінансування й розподіляти ці ресурси для підвищення організаційного потенціалу та оперативної діяльності транскордонних інституцій.

У транскордонному контексті потрібно структурувати інвестиційне забезпечення через політичні й географічні межі, що вимагає подальшої підтримки інвесторів для сприяння залученню інвестицій із додаткових джерел. Усі можливі джерела фінансування (як зовнішні, так і внутрішні)

проектів транскордонного співробітництва повинні бути використані задля максимального досягнення цілей транскордонної співпраці.

Партнерам в межах простих і симетричних проектів, що підтримують спільне управління транскордонним проектом, потрібно чітко сформулювати завдання такого управління відповідно до їхньої політики підтримки. Це сприятиме більшій узгодженості та прозорості, посилить гармонізацію й координацію між партнерами, дасть можливість порівняти стратегічні цілі, оцінити сукупні власні фінансові ресурси.

Пропонуємо активізувати координацію між партнерами в проектах транскордонного співробітництва за допомогою таких інструментів, як щорічні неформальні зустрічі інвесторів, створення нових спільних механізмів. Сучасні тенденції свідчать, що партнери все частіше звертаються від дво- до багатосторонньої підтримки, тобто, існує велика потреба в координації. Партнери повинні приділяти більше уваги питанням організації управління в транскордонних регіонах. Підтримуючи транскордонний діалог із метою визначення сфер для колективних дій, партнери можуть сприяти формалізації транскордонного співробітництва та підписанню додаткових угод із метою мінімалізації законодавчих прогалів.

Отже, недосконале інвестиційне забезпечення проектної діяльності прикордонних регіонів країн дисонансно гальмує розвиток транскордонного співробітництва. З метою забезпечення висхідної динаміки розвитку регіональних економік слід створити комфортне середовище мобілізації коштів для реалізації існуючих проектних ініціатив, які з точки зору транскордонної співпраці, сприятимуть досягненню синергії стратегічних пріоритетів, вирішенню спільних проблем транскордонного регіону, залученості ширшого кола учасників до розробки та імплементації проектів транскордонного співробітництва.

Висновки до розділу 3

1. Удосконалено науково-практичні засади організаційно-економічного забезпечення управління проектами транскордонного співробітництва як координованого процесу створення інтегрованої системи різних рівнів ієрархічної структури стратегічного управління, організаційних інструментів й економічних форм міжнародної співпраці за участі двох або більше суміжних країн задля отримання синергетичного ефекту транскордонного характеру.

2. Запропоновано забезпечення стратегічного управління проектами транскордонного співробітництва на трьох рівнях (міжнародному, національному та регіональному), запровадження якого дасть змогу досягти синергії стратегічних цілей і пріоритетів розвитку країн Європейського Союзу, України та її регіонів. Для посилення координації проектних дій організаційно-управлінських структур різних рівнів ієрархії запропоновано створити інститут управління проектами, діяльність якого сприятиме вдосконаленню організаційного забезпечення в цій сфері. Обґрунтовано доцільність удосконалення інформаційного забезпечення управління проектами транскордонного співробітництва за допомогою створення транскордонних мереж пошуку партнерів, банків ідей проектів, системи їх промоції та моніторингу реалізації.

3. Для вдосконалення методології управління проектами транскордонного співробітництва запропоновано підхід, що ґрунтується на досвіді Європейського Союзу й передбачає виокремлення етапів визначення, формулювання й ідентифікація як самостійних фаз життєвого циклу проекту транскордонного співробітництва. Використання запропонованого підходу до методологічного забезпечення управління проектами транскордонного співробітництва дасть змогу посилити транскордонний і синергетичний ефекти від досягнення проектних цілей залучених до співпраці сторін. Транскордонний

ефект визначено як результат координованих дій суб'єктів транскордонного співробітництва по обидва боки кордону. Синергетичний ефект забезпечується взаємодоповнюваністю та узгодженістю пріоритетів регіональної, національної політик, ініціативами й програмами Європейського Союзу.

4. Практичні рекомендації щодо запровадження сучасних підходів до організаційного забезпечення управління проектами транскордонного співробітництва апробовані на матеріалах конкретних аплікаційних заявок результатом подання яких була схвальна експертна оцінка з боку грантодавця. Зокрема, в процесі написання аплікаційної заявки визначено мету, завдання, цільові групи, кінцеві бенефіціари, розроблено логіко-структурну схему та графік реалізації проекту на основі діаграми Ганта.

5. Інвестиційні важелі управління проектами транскордонного співробітництва передбачають собою запровадження таких форм, джерел та принципів інвестиційного забезпечення проектів транскордонного співробітництва, що за умови залучення порівняно невеликої частки власних коштів, що є характерним для України і її регіонів, дає можливість залучити зовнішні фінансові ресурси і отримати відповідний соціально-економічний ефект від їх освоєння задля досягнення спільних цілей, завдань і проектів транскордонного співробітництва.

6. Формами інвестиційного забезпечення проектів транскордонного співробітництва визначено власні фінансові та нефінансові засоби бенефіціарів, грантові кошти. Джерелами інвестиційного забезпечення управління проектами транскордонного співробітництва окреслено фонди й інструменти Європейського Союзу, фінансування за рахунок власних внесків країн-учасниць співпраці, а також поновлювального фонду. Зокрема, як один із напрямів удосконалення інвестиційного забезпечення управління проектами транскордонного співробітництва обґрунтовано створення спеціального поновлювального фонду як резервного за допомогою акумуляції коштів на

засадах публічно-приватного партнерства. Це уможливить залучення додаткового фінансування проектів транскордонного співробітництва за зниження активності інвесторів, зведе до мінімуму ризику, пов'язані з незабезпеченням власного внеску в проєкті транскордонного співробітництва, а також сприятиме нагромадженню інвестиційних засобів із різних джерел для їх подальшого використання.

Основні положення третього розділу дисертаційної роботи відображено в працях [164, 169].

ВИСНОВКИ

У дисертації здійснено теоретичне узагальнення та запропоновано нові наукові підходи до виконання актуального науково-практичного завдання, яке полягає в поглибленні теоретико-методичних засад, розробці напрямів удосконалення організаційно-економічного забезпечення управління проектами транскордонного співробітництва. Узагальнення й систематизація результатів дослідження дали підставу, аби сформулювати такі висновки:

1. Огляд підходів до визначення сутності лексем «проект», «управління проектами», «транскордонне співробітництво» уможливив визначення змісту поняття «проект транскордонного співробітництва», зокрема розкриття його як комплексу обмежених часом і фінансовими ресурсами транскордонних заходів, спрямованих на досягнення поставлених цілей та результатів. Обґрунтовано відмінність цього терміна від визначення «програма транскордонного співробітництва», яке за змістом являє собою великомасштабний проект, сформований серією ініціатив транскордонного співробітництва. Розмежування змісту вищезазначених категорій дало можливість виокремити принципи їх імплементації й розробити науково-методичні основи вивчення управління проектами транскордонного співробітництва. Вони можуть бути використані під час розробки та реалізації комплексу заходів державної регіональної політики.

2. Визначено, що управління проектами транскордонного співробітництва являє собою систему вмінь, інструментів і методик проектної діяльності, спрямованої на досягнення поставлених цілей та результатів, що реалізуються партнерами суміжних територій у межах міжнародної співпраці. Методологічна основа управління проектами транскордонного співробітництва – стандарти проектного менеджменту PMI/PMBOK (англ. – Project Management Institute/A Guide to the Project Management Body of Knowledge). Доведено доцільність застосування інтегрованого підходу до

управління параметрами проекту (час, кошти, ресурси, обсяг, якість заходів), що уможливить оптимізацію їх використання та підвищення ефективності управління змінами в транскордонному просторі.

3. Висвітлення європейського досвіду управління проектами транскордонного співробітництва дало підстави стверджувати, що практична реалізація цього процесу в Україні перебуває на стадії становлення. Відповідно до цього доведено необхідність удосконалення організаційно-економічного забезпечення управління проектами транскордонного співробітництва за участі регіонів України. Запропоновано застосовувати досвід Європейського Союзу

у сфері їх імплементації в напрямі запровадження інвестиційних важелів управління проектами транскордонного співробітництва, досягнення відповідності обсягу фінансових асигнувань стратегічним пріоритетам транскордонної співпраці, здійснення постійного моніторингу на усіх фазах життєвого циклу проекту транскордонного співробітництва.

4. Характеристика запровадження програм транскордонного співробітництва з боку ЄС дала підставу визначити сучасні тенденції участі України в цих процесах. Доведено, що управління проектами транскордонного співробітництва за участю регіонів України на сучасному етапі є недосконалим, оскільки не враховує повною мірою горизонтальні й вертикальні Директиви Європейського Союзу, національні стратегічні документи та програми регіонального розвитку. На основі цього запропоновано напрями вдосконалення стратегічного управління, нормативно-правового, інституційного, інформаційного та методологічного забезпечення проектної діяльності в рамках транскордонної співпраці.

5. Проаналізовано особливості реалізації програми транскордонного співробітництва Польща–Білорусь–Україна (2007–2013 рр.). Установлено, що практично всі проекти транскордонного співробітництва функціонують у межах пріоритетів і заходів цієї програми та спрямовані на підвищення конкурентоспроможності прикордонних регіонів, покращення якості життя людей, забезпечення інституційної співпраці, розвиток територіальних громад

тощо. Визначено сильні й слабкі сторони імплементації проектів транскордонного співробітництва прикордонних регіонів країн Європейського Союзу та України. Їх виявлення й урахування сприятиме вдосконаленню організаційно-економічного забезпечення проектів транскордонного співробітництва, що підвищить результативність досягнення поставлених цілей на основі врахування інтересів країн-сусідів.

6. Здійснено діагностику результатів виконання проектів транскордонного співробітництва в регіоні із застосуванням нового методичного підходу, який ґрунтується на використанні економетричної моделі оцінки впливу інвестицій, залучених у рамках проектів транскордонного співробітництва, на показник економічного розвитку регіону. Доведено, що застосування запропонованої методики із використанням кореляційно-регресійного аналізу дасть змогу визначити величину впливу факторів на результатний показник економічного розвитку регіону, здійснити прогноз його динаміки залежно від зміни обсягу залучених інвестицій, зокрема тих, що надійдуть у рамках проектів транскордонного співробітництва. Це сприятиме розробці напрямів удосконалення управління проектами транскордонного співробітництва з урахуванням регіональних особливостей євроінтеграційних процесів і результатів транскордонної співпраці.

7. На основі системного підходу до управління проектами транскордонного співробітництва запропоновано напрями вдосконалення його організаційно-економічного забезпечення. Серед них – запровадження стратегічного управління задля приведення у відповідність цілей проектів транскордонного співробітництва пріоритетам державної регіональної політики, що визначені в стратегічному документі «Україна–2020», ініціативам і програмам Європейського Союзу. Обґрунтовано доцільність удосконалення інформаційного забезпечення управління проектами транскордонного співробітництва за допомогою створення транскордонних мереж пошуку партнерів, банків ідей проектів, системи їх промоції та моніторингу реалізації. Доведено необхідність запровадження інституту управління проектами

транскордонного співробітництва як національного координатора проектної діяльності.

8. На основі застосування досвіду Європейського Союзу запропоновано вдосконалити сучасні підходи до методологічного забезпечення управління проектами транскордонного співробітництва на основі виокремлення етапів визначення, формулювання й ідентифікація як самостійних фаз життєвого циклу проекту транскордонного співробітництва, що передбачає: пошук партнера, визначення спільної проблеми та застосування інтегрованого підходу до його імплементації. Це сприятиме зменшенню диспропорцій й вирівнюванню рівня життя населення по обидва боки кордону; створенню нових партнерських відносин між суб'єктами транскордонної співпраці; досягненню взаємовідповідності стратегії розвитку регіону з національною політикою та іншими ініціативами й програмами Європейського Союзу. Запровадження цих заходів має науково-практичне значення в умовах поглиблення євроінтеграційних процесів України та дасть змогу посилити транскордонний і синергетичний ефекти від їх реалізації.

9. Обґрунтовано, що інвестиційними джерелами управління проектами транскордонного співробітництва є фонди та інструменти Європейського Союзу, фінансування за рахунок власних внесків країн-учасниць співпраці, а також поновлювального фонду. Запропоновано створити спеціальний поновлювальний фонд як резервний за допомогою акумуляції коштів на засадах публічно-приватного партнерства. Це сприятиме вдосконаленню інвестиційного забезпечення управління проектами транскордонного співробітництва. Кошти фонду уможливають залучення додаткового фінансування проектів транскордонного співробітництва за зниження активності інвесторів, зведення до мінімуму ризиків, пов'язаних з незабезпеченням власного внеску в проєкті транскордонного співробітництва, нагромадження інвестиційних засобів із різних джерел для їх подальшого використання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабаєв В. М. Управління міським господарством: теоретичні та прикладні аспекти: монографія. Харків: ХРІДУ НАДУ, 2004. 244 с.
2. Барський Ю. М. Фінансове забезпечення економічного розвитку регіонів України. *Інноваційна економіка*. 2012. № (37). С. 114–119.
3. Батенко Л. П., Загородніх О. А., Ліщинська В. В. Управління проектами: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2003. 231 с.
4. Беленький П., Мікула Н. Зовнішньоекономічна діяльність регіонів. *Регіональна політика: методологія, методи, практика*: монографія/за ред. академіка НАНУ Долішнього М. І. Львів: НАН України. ІРД, 2001. С. 654–697.
5. Бирман Г., Шмидт С. Экономический анализ инвестиционных проектов / пер. с англ; под ред. Белых Л. П. Москва: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. 631 с.
6. Бланк И. А. Инвестиционный менеджмент: [учеб. курс]. Киев: Эльга-Н. Ника-Центр, 2001. С. 17–18.
7. Бутко М. П., Акименко О. Ю. Методологічні засади формування інвестиційного потенціалу регіональних господарських систем. *Інвестиції: практика та досвід*. 2008. № 5. С. 3–7.
8. Васильців Т. Г., Борщевський В. В., Флейчук М. І. та ін. Пріоритети підвищення ефективності транскордонного співробітництва та зміцнення конкурентоспроможності підприємництва західних регіонів України. Львів: ЛФ НІСД, 2010. 168 с.
9. Вербовська Л. С., Лугова М. І. Аналіз фінансово-економічних інструментів в контексті транскордонного співробітництва. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*: наук. журн. Івано-Франківськ: Вид-во «ДВНЗ Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника», 2017. Вип. 13. Т. 2. С. 195–201.

10. Вербовська Л. С. Економічна безпека прикордонних територій як головна складова інвестиційної привабливості в контексті транскордонної співпраці. *Сучасні технології підвищення ефективності управління галузевими і регіональними соціально-економічними системами*: кол. моногр./під ред. д. е. н., проф. Петренка В. П., д. е. н., проф. Полянської А. С. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2015. 287 с.

11. Вербовська Л. С. Енергетична безпека як головна складова транскордонної співпраці в рамках функціонування Карпатського Єврорегіону. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*: наук. журн. Івано-Франківськ: Вид-во «ДВНЗ Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника», 2016. Вип. 12. Т. 1. С. 130–136.

12. Вербовська Л. С. Розвиток прикордонних територій на основі активізації міжсекторного партнерства: дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: 08.00.05. Львів, 2011. 182 с.

13. Головне управління статистики у Волинській області. URL: <http://www.lutsk.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 03.05.2017).

14. Горбачева Ю. І. Складові інвестиційного клімату і чинники, які його формують. *Коммунальное хозяйство городов*: науч.-техн. сб. Киев: Техніка. Вип. 62. 2005. С. 151–156. (Серія «Экономические науки»). URL: <http://eprints.ksame.kharkov.ua/2095/> (дата звернення: 07.06.2015).

15. Державна програма розвитку транскордонного співробітництва на 2011–2015 роки: затв. постановою Каб. Міністрів України від 1 груд. 2010 р. № 1088. *Офіційний вісник України*. 2010. № 92, Ч. 2. С. 3264.

16. Договірно-парвова база співробітництва Україна-ЄС. URL: <http://mfa.gov.ua/ua/about-ukraine/european-integration/ua-eu-relations> (дата 26.10.2014).

17. Долішній М., Беленький П. Регіональні основи транскордонного співробітництва. *Регіональна економіка*. № 1/2. 1996. С. 50–59.

18. Економетрика: метод. вказівки до практ. занять для студентів галузі знань 0305 «Економіка і підприємництво» за напрямами підготовки 6.030505

«Управління персоналом і економіка праці», 6.030508 «Фінанси і кредит»/уклад.: Ткач Ю. М. Чернігів: ЧДТУ, 2012. С. 77.

19. Європейська рамкова конвенція про транскордонне співробітництво між територіальними общинами або властями. Мадрид, 21 трав. 1980 р. URL: http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/995_106 (дата звернення: 15.11.2015).

20. Журба І. Є. Етапи розвитку транскордонного співробітництва країн Центральної та Східної Європи. *Науковий вісник Волинського національного університету імені Лесі Українки. Міжнародні відносини.* № 6. 2008. С.184–190.

21. *Загальна характеристика ІЄСП.* URL: <http://www.ukraine-eu.mfa.gov.ua/eu/ua/publication/content/54523.htm> (дата звернення: 14.05.2016).

22. Закон України «Про засади внутрішньої і зовнішньої політики» від 01 лип. 2010 р. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2411-17> (дата звернення: 10.11.2015).

23. Закон України «Про транскордонне співробітництво» від 24.06.2004 № 1861-IV.

24. Засадко В. Перспективи реалізації програми добросусідства «Польща-Білорусь-Україна 2007–2013». *Аналітична записка/Національний інститут стратегічних досліджень.* URL: <http://www.niss.gov.ua/articles/230/> (дата звернення: 06.08.2017).

25. Інструмент європейського сусідства і партнерства – нові можливості для України / під ред. Н. Андрусевич. Львів, 2008. 160 с.

26. Ілляшенко Н. С., Міцура О. О. Механізм державної підтримки та розвитку інноваційної інфраструктури України. *Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури: зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф.* (19–21 трав. 2011 р.). Львів, 2011. С. 268–270. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/22369> (дата звернення: 07.04.2017).

27. Управление проектами: *учебный курс*/Кац А. Б., Раздорская М. Г., Соолятгэ А. Ю., Шишкин А. И. и др./под ред. Харитоновы И. М. Москва: Междунар. ин. менеджмента, 2000. С. 13–15.

28. Керівництво з вимог національного законодавства України для учасників проектів програм територіального співробітництва країн Східного партнерства. URL: http://www.eaptc.eu/struct_file.php?id=173 (дата звернення: 30.05.2016).

29. Кобиляцький Л. С. Управління проектами: навч. посіб. Київ: МАУП, 2002. 200 с.

30. Луцишин П. В. Євро регіон Буг. Обласний суспільно-географічний комплекс: теорія, методика, практика. Київ: ШСД МО, 1996. 207 с.

31. Мазур И. И., Шапиро В. Д., Ольдерогге Н. Г. Управление проектами: учеб. пособие/под общ. ред. Мазура И. И. 2-е изд. Москва: Омега-Л, 2004. С. 664.

32. Макогон Ю. В., Ляшенко В. И. Формы и направления трансграничного экономического сотрудничества: монография. Изд. 2-е, испр. и доп. Донецк: Юго-Восток, 2003. 512 с.

33. Матеріали офіційного веб-сайту Міністерства економічного розвитку і торгівлі України Open Aid Ukraine. URL: <http://openaid.gov.ua/uk/donors/11> (дата звернення: 02.01.2018).

34. Мерза Н. З., Коваль Г. І. Зовнішньоекономічна діяльність Волинської області/*Науковий вісник Волинського державного університету ім. Лесі Українки*. 2005. № 3. С. 52–56.

35. Механізми та інструменти використання переваг інтеррегіонального та транскордонного співробітництва у підвищенні конкурентоспроможності західних регіонів України: аналіт. доп./[Волошин В. І., Васильців Т. Г., Мікула Н. А. та ін.]. Львів: ЛФНІСД, 2011. 51 с. URL: <http://www.niss.lviv.ua> (дата звернення: 04.04.2012).

36. Мікула Н. А. Конвергенція регіональних моделей України та ЄС. *Регіональна політика Європейського Союзу: підручник*/[за ред. Віктора Чужикова]. Київ: КНЕУ, 2016. 495 с. С. 338–429.

37. Мікула Н. А. Рекомендації щодо впровадження нових форм транскордонного співробітництва/кол. авт.; за ред. Мікула Н. А.; НАН України; Ін-т регіон. дослідж. 2010. URL: http://eep.org.ua/files/MR_NewForms.pdf (дата звернення: 10.07.2015).

38. Мікула Н. А. Розвиток механізмів управління інноваційною складовою економічної безпеки транскордонному просторі. *Управління інноваційною складовою економічної безпеки: монографія: у 4-х т./за ред. д. е. н., проф. Прокопенко О. В. (голов. ред.), к. е. н., доц. Школи В. Ю., к. е. н. Щербаченко В. О. Суми: ТОВ «Триторія», 2017. С. 15–30. Т. 4. 312 с.*

39. Мікула Н. А. Теоретико-методологічні засади формування транскордонних кластерів. *Кластери в економіці України: монографія/за наук. ред. Войнаренка М. П. Хмельницький: ХНУ, ФОП Мельник А. А., 2014. 1170 с., С.1022–1044.*

40. Мікула Н. А., Засадко В. В. Транскордонне співробітництво України в контексті євроінтеграції: монографія. Київ: НІСД, 2014. 316 с.

41. Мікула Н. Диверсифікація євро регіонального співробітництва. *Конвергенція економічних моделей Польщі та України: монографія/Лук'яненко Д., Чужиков В., Вожняк М. Київ: КНЕУ, 2010. С. 603–616.*

42. Мікула Н. Міжтериторіальне та транскордонне співробітництво: монографія. Львів: ІРД НАН України, 2004. 395 с.

43. Мікула Н. Організаційно-економічні механізми активізації транскордонного співробітництва на прикордонних територіях західних регіонів України: аналітична записка. № 15. Серія «Регіональний розвиток». 2013. URL: <http://www.niss.gov.ua/articles/1620/> (дата звернення: 02.01.2018).

44. Мікула Н., Борщевський В., Васильців Т. Проблеми розвитку транскордонного співробітництва України в умовах розширеного ЄС. Львів: Ліга Прес, 2009. 436 с.

45. Мілошовська О. І. Регіональна політика соціально-економічного розвитку прикордонних територій (на матеріалах Прикарпатського регіону): монографія/Ін. регіон. дослідж. НАН України». Ужгород: Карпати, 2008. 512 с.

46. Мокій А. І., Кучер Р.-Д. А. Інноваційний потенціал конкурентоспроможності прикордонних регіонів України на сучасному етапі євроінтеграції: *Регіональна економіка*. 2016. № 2. С. 165–173.

47. Монкевіч В., Жезьнік Г. Європейські фонди для самоврядування України, як правильно управляти європейським проектом. Варшава: МВМ АВ, 2008. 142 с.

48. Основи грантрайтингу та управління проектами в публічній сфері: метод. рек. для органів влади та недерж. орг./авт. кол.: Белявцева В. В., Гнатенко А. І., Зінченко О. С. та ін.; за заг. ред. Кулініча О. В. Харків: Золоті сторінки, 2017. 148 с.

49. Офіційний сайт Волинської обласної державної адміністрації URL: <http://voladm.gov.ua/struct.php> (дата звернення: 09.10.2017).

50. Оцінка виконання Плану дій Україна-ЄС: довідник та сталий розвиток/за ред. Андрусевич Н. Львів: [б. в.], 2009. 104 с.

51. Павліха Н. В., Скороход І. С. Транскордонне співробітництво і міжрегіональна інтеграція як чинники сталого просторового розвитку регіону. URL: http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/soc_gum/en_re/2008_5_3/zbirnuk_RE_3_79.pdf (дата звернення: 27.10.2014).

52. Павліха Н. В., Кицюк І. В. Управління конкурентоспроможністю національної економіки: регіональний вимір: [монографія]/відп. ред. Павліха Н. В. Луцьк: Вежа-Друк, 2014. 184 с.

53. Павліха Н. В. Управління сталим розвитком просторових систем: теорія, методологія, досвід. Луцьк, 2006. 380 с.

54. Павлов В. І., Корецький Ю. М. Інноваційний потенціал регіону: діагностика та реалізація. Луцьк: Надстир'я, 2004. 244 с.
55. *План дій Україна-ЄС*. URL: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/994_693 (дата звернення: 03.10.2016).
56. Порядок денний асоціації Україна-ЄС. URL: http://www.kmu.gov.ua/kmu/control/uk/publish/article?showHidden=1&artid=243281941&cat_id=223345338&ctime=1266423569791 (дата звернення: 28.04.2014).
57. Постанова Верховної Ради України «Про основні напрями зовнішньої політики України» від 02 липня 1993 р. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/3360-12/conv> (дата звернення: 17.08.2017).
58. Поттосина С. А., Журавлев В. А. Экономико-математические модели и методы: учеб. пособие для студентов экон. спец. БГУ-ИР всех форм обучения. Минск: БГУИР, 2003. С. 66.
59. Програма інтеграції України до Європейського Союзу. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/n0001100-00> (дата звернення: 12.10.2016).
60. Программирование в среде MathCAD: учеб.-метод. пособие для бакалавров инженерных и физических спец./сост. Толстых В. К. Донецк: ДонНУ, 2010. 128 с.
61. Рамкова угода між Урядом України і Комісією Європейських Співтовариств. URL: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/994_763 (дата звернення: 07.06.2017).
62. Реалізовані проекти. Луцька міська рада. URL: http://www.lutsk.ua/international_cooperation/project/realized.html (дата звернення: 18.02.2015).
63. Рішення Волинської обласної ради № 36/13 від 14.08.2015 «Про внесення змін до Регіональної програми розвитку транскордонного і міжрегіонального співробітництва на 2013–2017 рр.». URL: <http://volynrada.gov.ua/session/14/18> (дата звернення: 18.10.2017).

64. Розвиток транскордонного співробітництва з новими державами-членами ЄС: метод. рек./авт. кол.: Кривцова В. М. (кер.), Овчар О. М., Остапенко О. А. та ін. Київ: НАДУ, 2009. 40 с.

65. Розвиток транскордонного співробітництва: наук.-аналіт. доп./НАН України. ДУ «Інститут регіональних досліджень імені Долішнього М. І. НАН України»; наук. ред. Кравців В. С. Львів, 2016. 125 с. (Серія «Проблеми регіонального розвитку»).

66. Розширення Європейського Союзу: вплив на відносини України з центральноевропейськими сусідами/Інс. регіон. та євро інтеграційних дослідж. «ЄвроРегіо Україна». Київ, 2004. С. 102.

67. Сидорук М. В. Вибрані методики управління транскордонними проектами як перспектива функціонування метрополійних міст західних областей України. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. Метрополійні функції обласних центрів Західного регіону*: [зб. наук. праць]. Львів, 2013. Вип. 2 (100). С. 240–246.

68. Сидорук М. В. Європейський інструмент сусідства й партнерства як основна фінансова ініціатива Європейської політики сусідства для України. *Науковий вісник Волинського національного університету імені Лесі Українки. Серія: Міжнародні відносини*. Луцьк, 2011. № 21 (218). С. 61–66.

69. Сидорук М. В. Єврорегіон як одиниця проектного управління в системі транскордонного співробітництва. *Європейські інтеграційні процеси і транскордонне співробітництво*: матеріали доп. Міжнар. наук.-практ. конф. студентів, аспірантів і молодих науковців (25–26 трав. 2011 р.), Луцьк: Волин. нац. ун-т ім. Лесі Українки, 2011. С. 244–245.

70. Сидорук М. В. Імплементативні програми транскордонного співробітництва України в рамках Європейського інструменту сусідства і партнерства. *Проблеми раціонального використання соціально-економічного та природно-ресурсного потенціалу регіону: фінансова політика та інвестиції*: [зб. наук. праць]. Київ: СЕУ; Рівне: НУВГП, 2011. Вип. XVII. № 4. С. 7–14.

71. Сидорук М. В. Класифікація проектів транскордонного співробітництва. *Економічний форум: наук. журн./Луцький нац. техн. ун-т.* Луцьк: Луцький нац. техн. ун-т, 2012. № 3. С. 138–143.

72. Сидорук М. В. Місце та роль проектного менеджменту в системі міжнародних економічних відносин. *Міжнародні відносини в умовах XXI ст.: сучасна теорія і практика: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф.* (17–18 лист. 2011 р.). Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2011. С. 214–216.

73. Сидорук М. В. Можливості участі Волинської області в програмах транскордонного співробітництва Європейського Союзу. *Молода наука Волині: пріоритети та перспективи досліджень: матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф. студентів і аспірантів* (14–15 трав. 2012 р.): у 3 т. Т. 1. Луцьк: Волин. нац. ун-т ім. Лесі Українки, 2012. С. 76–77.

74. Сидорук М. В. Організація розробки проектів транскордонного співробітництва. *Актуальні проблеми міжнародних відносин і зовнішньої політики країн світу: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф.* (13–14 жовт. 2011 р.) Луцьк: Волин. нац. ун-т ім. Лесі Українки, 2011. С. 268–270.

75. Сидорук М. В. Особливості впровадження міжнародних проектів в контексті транскордонного співробітництва Волинської області. *Молода наука Волині: пріоритети та перспективи досліджень: матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф. студентів і аспірантів* (10–11 трав. 2011 р.): у 3 т. Т. 1. Луцьк: Волин. нац. ун-т ім. Лесі Українки, 2011. С. 106–107.

76. Сидорук М. В. Перспективи змін механізмів підтримки транскордонного співробітництва в рамках Європейської політики сусідства впродовж 2014–2020 рр. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України/Инс-т. регіон. дослідж. НАН України: [зб. наук. праць].* Львів, 2013. Вип. 4(102). С. 399–406.

77. Сидорук М. В. Програма транскордонного співробітництва «Польща-Білорусь-Україна» як чинник розвитку інвестиційного потенціалу Волинської області. *Стан та перспективи інноваційно-інвестиційного розвитку міста*

Луцька: матеріали наук.-практ. конф. (3 лют. 2012 р.). Луцьк: Волин. нац. ун-т ім. Лесі Українки, 2012. С. 276–280.

78. Сидорук М. В. Програми транскордонного співробітництва як чинник зміцнення конкуренто-спроможності економіки прикордонних регіонів. *Сучасні проблеми економіки і менеджменту*: матеріали доп. Міжнар. наук.-практ. конф. (10–12 лист. 2011 р.) Львів: Вид. Львів. політехніки, 2011. С. 564–565.

79. Сидорук М. В., Павліха Н. В., Кицюк І. В. Проект «Управління проектами ЄС», що реалізується в рамках програми Європейського Союзу Еразмус+ за напрямом «Модуль Жан Моне». *Європейські студії в Україні: здобутки, виклики та перспективи*: матеріали Міжн. наук.-практ. конф. (2 черв. 2017 р.). Київ: Укр. асоц. викладачів і дослідників європ. інтеграції; Терен, 2017. С. 258–261.

80. Стан фінансування проектів в рамках надання ЄС технічної та фінансової допомоги Україні. URL: <http://www.ukraine-eu.mfa.gov.ua/eu/ua/publication/content/54524.htm> (дата звернення: 27.11.2017).

81. Сторінка програми транскордонного співробітництва Чорне море. URL: <http://www.blacksea-cbc.net> (дата звернення: 09.05.2017).

82. Сторінка програми транскордонного співробітництва Польща–Білорусь–Україна. URL: <http://www.pl-by-ua.eu> (дата звернення: 10.05.2017).

83. Сторінка програми транскордонного співробітництва Румунія–Україна–Молдова. URL: <http://www.ro-ua-md.net> (дата звернення: 11.05.2017).

84. Сторінка програми транскордонного співробітництва Угорщина–Словаччина–Румунія–Україна. URL: <http://www.huskroua-cbc.net> (дата звернення: 12.05.2017).

85. Сторонянська І. З. Організаційно-економічні основи міжрегіонального співробітництва прикордонного регіону (на прикладі Західного регіону України): автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: 08.10.01/ І. НАН України. Ін-т регіон. дослідж. Львів, 2002. 19 с.

86. Стратегія економічного і соціального розвитку Волинської області на 2004–2015 роки. URL: <http://old.lutskrada.gov.ua/actual/socialno-ekonomichnyu-rozvytok-volyni-do-75-richchya-utvorennya-volynskoyi-oblasti> (дата звернення: 06.04.2017).

87. Студенніков І. Транскордонне співробітництво та його місце в регіональному розвитку. *Регіональна політика в країнах Європи: уроки для України*/за ред. С. Максименка. Київ: Логос, 2000. 171 с. С.138–170.

88. Купалова Г. І. Теорія економічного аналізу: навч. посіб./МОН України. Київ, 2008. 639 с.

89. Товб А. С., Цинес Г. Л. Управление проектами: стандарты, методы, опыт. Москва: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. 240 с.

90. Трансграничные регионы: научные основы географического исследования: монографія/Артеменко С. В.; Брест. гос. ун-т А. С. Пушкина. Брест: БрГУ, 2012. 145 с.

91. Транскордонне співробітництво – стратегічний ресурс розвитку прикордонних територій України/за заг. ред. канд. екон. наук В. Борщевського. Львів: Ін-т міжнар. екон. дослідж. Регіон. філіал Нац. ін-ту стратег. дослідж. в м. Львові, 2008. 180 с.

92. Трілленберг В. Проектний менеджмент. Конспект лекцій і семінарів. Тернопіль: Економічна думка, 2001. 95 с.

93. Угода про асоціацію Україна–ЄС: дороговказ реформ/под. ред. О. Сушка. Київ: Ін. Євро-Атлантичного співробітництва, 2012. С. 47.

94. Указ Президента України «Про затвердження Стратегії інтеграції України до Європейського Союзу» від 11 червня 1998 р. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/615/98> (дата звернення: 20.05.2016).

95. Указ Президента України «Про Національного координатора з питань технічної допомоги Європейського Союзу» від 1 лист. 2003 р. № 1238. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/1238/2003> (дата звернення: 05.08.2017).

96. Указ Президента України «Про Програму інтеграції України до Європейського Союзу», від 14 верес. 2000 р. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/1072/2000> (дата звернення: 10.08.2017).

97. Цимбалюк І. О., Шматковська Т. О. Інноваційний імідж країни та можливість податкового впливу на його формування. Последните постижения на европейската наука–2016: материали за 12-а междунар. науч. практ. конф. (17–22 юни, 2016) на икономики. Т. 1. Икономики. София: «Бял ГРАД-БГ» ООД, 2016. С. 49–52.

98. Шевченко-Марсель В. І., Другов О. О. Шляхи активізації фінансово-інвестиційної діяльності в транскордонному регіоні/*Регіональна економіка*. 2003. № 3. С. 55–61.

99. Щодо вдосконалення механізмів фінансування проектів українсько-польського транскордонного співробітництва: аналіт. доп./[Засадко В. В., Мікула Н. А.]. Львів: ЛФНІСД, 2011. 51 с. URL: <http://www.niss.gov.ua/articles/1064/> (дата звернення: 07.12.2017).

100. Щукін Б. М. Аналіз інвестиційних проектів: конспект лекцій. Київ: МАУП, 2002. 128 с.

101. A guide to Project Management Body of Knowledge. Maryland: White Plains, 2008. 211 p.

102. Berkun S. Sztuka zarządzania projektami. Gliwice: Helion, 2006. 528 s.

103. Bunikowska M., Grucza B., Majewski M., Małek M. Podręcznik zarządzania projektami miękkimi w kontekście Europejskiego Funduszu Społecznego. Warszawa: Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, 2006.

104. Centum projektów europejskich. URL: <http://www.cpe.gov.pl/5,pl-by-ua> (дата звернення: 20.08.2016).

105. Cichocki M. A. Europejska Polityka Sąsiedztwa czy Polityki Sąsiedztwa. *Nowa Europa*. № 9. URL: http://www.natolin.edu.pl/pdf/nowa_europa/NE9_Cichocki.pdf (дата звернення: 19.08.2016).

106. Commission Regulation (EC) No 951/2007 of 9 August 2007 laying down implementing rules for cross-border cooperation programmes financed under Regulation (EC) No 1638/2006 of the European Parliament and of the Council laying down general provisions. Establishing a European Neighbourhood and Partnership Instrument. URL: <http://www.cpe.gov.pl/pliki/76-91-2007-en.pdf> (дата звернення: 07.12.2017).

107. Communication from the Commission to the Council and the European Parliament. Wider Europe – Neighborhood: A New Framework for Relations with our Eastern and Southern Neighbours. Brussels, March 2003. COM(2003) 104 final.

108. Communication from the Commission to the Council and the European Parliament on Strengthening European Neighbourhood Policy. Brussels, December 2006. COM(2006) 726 final.

109. Communication from the Commission to the Council and the European Parliament on European Neighbourhood Policy Strategy Paper. Brussels, December 2004. COM (2004) 373 final.

110. Communication from the Commission to the Council and the European Parliament on a Strong European Neighbourhood Policy. Brussels, December 2007. COM(2007) 774 final.

111. Cremona M. The European Neighborhood Policy: Legal and Institutional Issues. *CDDRL Working Papers*. № 5. 2004. S. 4

112. Current version of the Practical Guide to contract procedures for EU external actions. URL: http://ec.europa.eu/europeaid/work/procedure/implementation/practical_guide/index_en.htm (дата звернення: 17.10.2017).

113. Dokument roboczy Służb Komisji: Streszczenie oceny skutków. Towarzyszący dokumentowi: Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady określające ogólne przepisy ustanawiające Europejski Instrument Sąsiedztwa, SEK(2011) 1467. URL: <http://eur-ex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=SEC:2011:1467:FIN:PL:PDF>. (дата звернення: 17.12.2016).

114. Dokumenty dla beneficjentów. URL: <http://www.pl-by-ua.eu/pl,14,91> (дата звернення: 27.07.2014).

115. EU Council Conclusions: New Neighbours Initiative doc. 14078/02. Brussels. November, 2002.

116. European Commission, Project Cycle Management Guidelines, EuropeAid Cooperation Office & Development DG. Brussels, 2004.

117. European Council. Common Strategy on Ukraine. *Official Journal of the European Communities*. L 331, 1999. URL: http://ec.europa.eu/world/enp/pdf/country/enpi_csp_ukraine_en.pdf (дата звернення: 07.03.2015).

118. European Neighbourhood & Partnership Instrument. Strategy Paper 2007–2013. Indicative Programme 2007–2010. Executive. URL: <http://ec.europa.eu/> (дата звернення: 14.04.2017).

119. Europejska Polityka Sąsiedztwa. URL: <http://polskawue.gov.pl/Europejska,Polityka,Sasiedztwa,7968.html> (дата звернення: 08.11.2016).

120. EU-Ukraine Association Agenda to prepare and facilitate the implementation of the Association Agreement. URL: http://www.eeas.europa.eu/ukraine/docs/2010_eu_ukraine_association_agenda_en.pdf (дата звернення: 08.11.2016).

121. Final Report on the evaluation study titled «Ex-post evaluation of actions cofinanced by the Cross-Border Cooperation Programme Poland–Belarus–Ukraine 2007-2013» URL: http://www.pl-by-ua.eu/upload/en/Ex-post_evaluation_report.pdf (дата звернення: 09.11.2016).

122. Grzyb E. Formy współpracy międzynarodowej samorządu terytorialnego na przykładzie miasta Chełm. URL: <http://pu.wsptwp.eu/wp-content/uploads/2011/03/FORMY-WSP%20C3%93%20C5%81PRACY-I%20C4%98DZY%20NARODOWEJ-JEDNOSTEK-SAMORZ%20C4%84DU-TERYTORIALNEGO-.pdf> (дата звернення: 10.11.2016).

123. Guide to national requirements in Ukraine. URL: <http://www.rcbi.info/usr/Guide-to-national-requirements-in-Ukraine-Ua-Final.pdf> (дата звернення: 07.12.2017).

124. Haukkala H. Succeeding Without Success? The Northern Dimension of the European Union. *Northern Dimension. Yearbook 2001. – The Finish Institute of International Affairs*. Helsinki, 2001. S. 37.

125. Kaczmarek M. Polska polityka wschodnia na tle polityki Unii Europejskiej czyli Europa idzie na Wschód (po 2005 roku). URL: http://csm.org.pl/fileadmin/files/Biblioteka_CSM/Raporty_i_analizy/2009/Marcin%20Kaczmarek_POLSKA%20POLITYKA%20WSCHODNIA%20NA%20TLE%20POLIT.pdf (дата звернення: 15.01 2016).

126. Kaczmarek M. Zachodzące zmiany polskiej polityki Wschodniej na tle polityki Unii Europejskiej czyli Europa idzie na Wschód. URL: http://csm.org.pl/fileadmin/files/Biblioteka_CSM/Raporty_i_analizy/2009/Marcin%20Kaczmarek_POLSKA%20POLITYKA%20WSCHODNIA%20NA%20TL.pdf (дата звернення: 21.01.2014).

127. Kamiński T. Ukraina w Europejskiej Polityce Sąsiedztwa, «Analizy Natolińskie». URL: http://www.natolin.edu.pl/analizy/Natolin_Analiza_4_2006.pdf (дата звернення: 12.04.2017).

128. Kerzner H. Zarządzanie projektami. Studium przypadków. Wydawnictwo One Press, 2005. S.130–134.

129. Kisiel M. Europejski Instrument Sąsiedztwa i Partnerstwa. URL: <http://um.wrotamalopolski.pl/Pliki/2006/EIPiS.pdf> (дата звернення: 23.04.2016).

130. Knowledge and Expertise in European Programmes. URL: <http://www.KEEP.eu/KEEP/> (дата звернення: 17.10.2017).

131. Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów. Zwiększanie wpływu unijnej polityki rozwoju – Program działań na rzecz zmian. KOM(2011) 637 wersja

ostateczna. URL: http://ec.europa.eu/europeaid/what/development-policies/document/agenda_for_change_pl.pdf (data звернення: 05.12.2017).

132. Kosovych B. Traskordonne spivrobotnytstvo Ukrainy i Polshi yak rushiy ekonomichnyh vidnosyn/Studia z Zakresu Prawa, Administracji i Zarządzania Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego. T. 9. Bydgoszcz, 2016. S. 305-316.

133. Krzepkowska M. Controlling jako metoda zarządzania projektami. Poznań, 2008. S. 8.

134. Lessem W. Zarządzanie projektem: jak precyzyjnie zaplanować i wdrożyć projekt. Warszawa: BC Edukacja Wydawnictwo, 2008. S.32.

135. Lock D. Podstawy zarządzania projektami. Warszawa: PWE, 2009.

136. Lyubaszenko I. Europejska polityka sąsiedztwa Unii Europejskiej wobec państw Europy Wschodniej. Toruń, 2012. S. 331.

137. Magen A. The Shadow of Enlargement: Can the European Neighborhood Policy Achieve Compliance. *Columbia Journal of European Law*. T. 12. 2006. S. 396.

138. Making a success of enlargement. Strategy Paper and Report of the European Commission on the progress towards accession by each of the candidate countries. COM (2001). 700 Final.

139. Metodyki w zarządzaniu projektami. URL: http://goprojekt.pl/baza_wiedzy/metodyki_w_zarzadzaniu/ (data звернення:23.09.2015).

140. Mishchuk A. The idea of Euroregions and examples of its implementation in Western Europe and Poland. Lublin, 1996.

141. Nowe instrumenty pomocy zewnętrznej UE. URL: <http://wiadomosci.ngo.pl/x/224731> (data звернення: 23.04.2017).

142. Ocena wpływu Programu Sąsiedztwa IIIA / Tacis CBC Polska-Białoruś-Ukraina 2004-2006 na osiągnięcie spójności gospodarczej, społecznej i tertorialnej na obszarze transgranicznym objętym wsparciem. URL: <http://www.ewaluacja.gov.pl/strony/badania-i-analizy/archiwum-2004-2015/ocena-wplywu-programu-sasiedztwa->

interreg-iii-atacis-cbc-polska-bialorus-ukraina-2004-2006-na-osiagnieciu-spojnosci-gospodarczej-spoecznej-i-terytorialnej/ (дата звернення: 21.04.2017).

143. Opinia Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego w sprawie wniosku dotyczącego rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady w sprawie Instrumentu Pomocy Przedakcesyjnej (IPA II) oraz wniosku dotyczącego rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady ustanawiającego Europejski Instrument Sąsiedztwa. Brussels, 15/01/2013, COM(2011) 838 final.

144. Otocan O. Euroregion as a mechanism for strengthening transfrontier and interregional co-operation: opportunities and challenges. Strasbourg, 2010. URL: [http://www.venice.coe.int/docs/2010/CDL-UDT\(2010\)008-e.pdf](http://www.venice.coe.int/docs/2010/CDL-UDT(2010)008-e.pdf) (дата звернення: 08.06.2017).

145. Parliament Approves New European Neighborhood Instrument with More than 15 billion Euro in Funding for 2014–2020. EU Neighborhood Info Centre. An ENPI project. URL: http://www.enpi-info.eu/maineast.php?id=35547&id_type=1&lang_id=450 (дата звернення: 08.06.2017).

146. PRINCE2: skuteczne zarządzanie projektami/OGC; [tł. i oprac. wersji polskiej zespół red. Iwona Semik-Żbikowska et al] / TCO. Londyn, 2010. 365 s.

147. Programy współpracy terytorialnej z udziałem Polski w perspektywie 2007–2013. S. 9. URL: http://www.ewt.gov.pl/Wiadomosci/Documents/Programy_wspolpracy_terytorialnej_z_udzialem_Polski_2007_2013.pdf (дата звернення: 09.04.2017).

148. Programy współpracy terytorialnej z udziałem Polski w perspektywie 2014–2020. S. 9. URL: http://www.ewt.gov.pl/Wiadomosci/Documents/Programy_wspolpracy_terytorialnej_z_udzialem_Polski_2014_2020.pdf (дата звернення: 12.03.2017).

149. Programy współpracy transgranicznej. URL: <http://www.interreg.gov.pl/20072013/EWT/transgraniczne/> (дата звернення: 28.07.2016).

150. Projekty strategiczne. URL: <http://www.pl-by-ua.eu/pl,3,39> (дата звернення: 29.07.2016).

151. Proposal for a Regulation of the European Parliament and of the Council establishing a European Neighbourhood Instrument. Brussels, December 2011, COM(2011) 839 final.

152. Rozporządzenia Komisji (WE) nr 951/2007 z dnia 9 sierpnia 2007 r. ustanawiającego zasady stosowania programów współpracy transgranicznej finansowanych w ramach rozporządzenia (WE) nr 1638/2006 Parlamentu Europejskiego i Rady określającego przepisy ogólne w sprawie ustanowienia Europejskiego Instrumentu Sąsiedztwa i Partnerstwa. URL: http://ec.europa.eu/world/enp/pdf/oj_1310_pl.pdf (дата звернення: 28.07.2016).

153. Rejestracja projektu na Ukrainie. URL: <http://www.pl-by-ua.eu/pl,14,97> (дата звернення: 17.03.2017).

154. Rozkowski H. Zarządzanie projektem: istota, procedury i ich zastosowanie przy korzystaniu ze środków Unii Europejskiej/H. Roszkowski, A. Wiatrak. Warszawa, 2006. S. 17.

155. Rozporządzenia (WE) 1080/2006 Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 5 lipca 2006 r. w sprawie Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, art. 19.

156. Rozporządzenia (WE) nr 1638/2006 Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 24 października 2006 r. określające przepisy ogólne w sprawie ustanowienia Europejskiego Instrumentu Sąsiedztwa i Partnerstwa. URL: http://ec.europa.eu/world/enp/pdf/oj_1310_pl.pdf (дата звернення: 08.03.2016).

157. Rozporządzenie Komisji (WE, Euratom) Nr 1605/2002 z dnia 25 czerwca 2002 r w sprawie rozporządzenia finansowego mającego zastosowanie do budżetu ogólnego Wspólnot Europejskich (Dz. U. WE L 248, 16.9.2002), Rozporządzenia Komisji (WE, Euratom) Nr 2342/2002 z dnia 23 grudnia 2002 r., ustanawiającego szczegółowe zasady wykonania rozporządzenia Rady (WE, Euratom) Nr 1605/2002 w sprawie rozporządzenia finansowego mającego zastosowanie do budżetu ogólnego Wspólnot Europejskich (Dz. U. WE L 357, 31.12.2002) i Praktycznego Przewodnika po procedurach zawierania umów dla zewnętrznych działań Wspólnot Europejskich,

a w szczególności zasady przejrzystości, uczciwej konkurencji i równego traktowania wnioskodawców.

158. Ruszkowski J. Wschodni Wymiar UE. Implikacje dla Polski. *Studia Europejskie*. № 2(26). 2003. S. 40.

159. Schäffer S., Tolksdorf D. The Eastern Partnership, ENP plus for Europe's Eastern neighbors. *C. A. Perspectives*. № 4. 2009. S. 1–4.

160. Silniejsza pozycja Europy na świecie dzięki budżetowi zewnętrznemu na lata 2014–2020, który zapewnia poszanowanie zobowiązań UE i promowanie wspólnych wartości. URL: http://ec.europa.eu/europeaid/how/finance/mff/financial_framework_news_pl.htm (дата звернення: 14.06.2016).

161. Stańko S. Klasyfikacje jednostek terytorialnych w Unii Europejskiej. *Wiadomości Statystyczne*, 1996. S. 51–59.

162. Strategia Rozwoju Lublina na lata 2013–2020. Załącznik nr 2 do Uchwały nr 693/XXVIII/2013 Rady Miasta Lublin z dnia 28 lutego 2013 r.

163. Strategia współpracy transgranicznej Lublin–Łuck–Lwów–Iwano-Frankowsk 2007–2016. Lublin: Wydział Rozwoju i Funduszy Europejskich Urząd Miasta Lublin, Lublin, 2007. 48 s. (дата звернення: 12.06.2017).

164. Sydoruk M. Euroregions as mechanisms for cross-border cooperation Old and New past, present and future of the post-communist world: Warsaw East European Conference [abstracts]. Warsaw, 2012. P. 49.

165. Sydoruk M. Kształtowanie unijnej agendy w ramach Europejskiej Polityki Sąsiedztwa na przykładzie stosunków Unii z Ukrainą. Процеси європеїзації України в окремих галузях. *Procesy europeizacji Ukrainy w wybranych obszarach*: [кол. монгр]. Київ; Варшава: ВНЗ «Національна академія управління», 2016. С. 174–183.

166. Sydoruk M. Management of the European Union cross-border projects: experience of Visegrad Group countries as a prospect of integration for Ukraine. *International Journal of New Economics and Social Sciences*. Warsaw: International

Institute of Innovation «Science-Education-Development», 2017. No 1(5). P. 238–259. (Index Copernicus, IJONESS).

167. Sydoruk M. Współpraca pomiędzy Ukrainą a Unią Europejską w zakresie kształtowania wymiaru wschodniego Europejskiej Polityki Sąsiedztwa. Науковий вісник Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки: Серія: Міжнародні відносини. Луцьк, 2013. № 10 (259). С. 258–264.

168. Sydoruk M. Wymiar wschodni Europejskiej Polityki Sąsiedztwa jako perspektywa integracji dla Ukrainy. Європейська інтеграція: досвід Польщі та України: [кол. монгр]. Луцьк–Люблін: Drukarnia Kolor Lublin, 2013. С. 189–196.

169. Sydoruk M. Zarządzania projektami współpracy transgranicznej jako szansa rozwojowa kompetencji Wschodnich miasta Lublin. Lublin, 2020. Cztery oblicza przyszłości miasta: [кол. монгр]. Lublin: Wydawnictwo UMCS. S. 537–549. 2014.

170. Tassinari F. Security and Integration in the European Union Neighbourhood. The Case for Regionalism. *CEPS Working Document*. No. 226/July. Brussels, 2005.

171. Territorial Cooperation Project Management Handbook. URL: http://www.interact-eu.net/downloads/35/INTERACT_Handbook_Territorial_Cooperation_Project_Management_03_2007.pdf (дата звернення: 17.08.2017).

172. The Cross-Border Association Euroregion BUG has existed for 10 years. URL: <http://euroregionbug.pl/content/view/8/> (дата звернення: 07.10.2017).

173. Towards the Enlarged Union. Strategy Paper and Report of the European Commission on the progress towards accession by each of the candidate countries, COM (2002) 700 Final.

174. Trocki M., Grucza B. Zarządzanie projektem europejskim. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2007. S. 9.

175. Verbovska L., Janton–Drozdowska E. Współpraca transgraniczna regionów Zachodniej Ukrainy w kontekście europejskiej polityki sąsiedztwa. *Przegląd*

Ekonomiczny. Kwartalnik Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego Oddział w Poznaniu. № 13. Poznań: UEP, 2014 r. S. 30.

176. Weiss E. Zarządzanie projektami współfinansowanymi przez UE. Wrocław: Wydawnictwo I-Bis, 2003. 127 s.

177. Wspólna polsko-ukraińska strategia współpracy transgranicznej. Lubelskie, Podkarpackie, Wołyńskie, Lwowskie 2005–2015. Razem ku przyszłości. Lublin: Dom Europy, 2005. 50 s.

178. Wspólny komunikat do Parlamentu Europejskiego, Rady oraz Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów z dnia 25 maja 2011 r. *Nowa koncepcja działań w obliczu zmian zachodzących w sąsiedztwie* [COM(2011) 303 wersja ostateczna – nieopublikowany w Dzienniku Urzędowym]. URL: [http://europa.eu/legislation_summaries/external_relations/relations_with_third_count ries/eastern_europe_and_central_asia/rx0033_pl.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/external_relations/relations_with_third_countries/eastern_europe_and_central_asia/rx0033_pl.htm) (дата звернення: 07.12.2017).

179. Wymiar wschodni polityki Unii Europejskiej/po red. B. Piskorska, Toruń, 2008. S. 122.

ДОДАТКИ

Додаток А

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА
ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

1. Сидорук М. В. Особливості впровадження міжнародних проектів в контексті транскордонного співробітництва Волинської області. *Молода наука Волині: пріоритети та перспективи досліджень*: матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф. студентів і аспірантів (10–11 трав. 2011 р.): у 3 т. Т. 1. Луцьк: Волин. нац. ун-т ім. Лесі Українки, 2011. С. 106–107.

2. Сидорук М. В. Єврорегіон як одиниця проектного управління в системі транскордонного співробітництва. *Європейські інтеграційні процеси і транскордонне співробітництво*: матеріали доп. Міжнар. наук.-практ. конф. студентів, аспірантів і молодих науковців (25–26 трав. 2011 р.). Луцьк: Волин. нац. ун-т ім. Лесі Українки, 2011. С. 244–245.

3. Сидорук М. В. Організація розробки проектів транскордонного співробітництва. *Актуальні проблеми міжнародних відносин і зовнішньої політики країн світу*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (13–14 жовт. 2011 р.) Луцьк: Волин. нац. ун-т ім. Лесі Українки, 2011. С. 268–270.

4. Сидорук М. В. Програми транскордонного співробітництва як чинник зміцнення конкуренто-спроможності економіки прикордонних регіонів. *Сучасні проблеми економіки і менеджменту*: матеріали доп. Міжнар. наук.-практ. конф. (10–12 лист. 2011 р.) Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2011. С. 564–565.

5. Сидорук М. В. Європейський інструмент сусідства й партнерства як основна фінансова ініціатива Європейської політики сусідства для України. *Науковий вісник Волинського національного університету імені Лесі Українки. Серія: Міжнародні відносини*. Луцьк, 2011. № 21 (218). С. 61–66.

6. Сидорук М. В. Імплементативні програми транскордонного співробітництва України в рамках Європейського інструменту сусідства і партнерства. Проблеми раціонального використання соціально- економічного

Продовження додатка А

та природно-ресурсного потенціалу регіону: фінансова політика та інвестиції : [зб. наук. праць]. Київ: СЕУ; Рівне: НУВГП, 2011. Вип. XVII. № 4. С. 7–14.

7. Сидорук М. В. Можливості участі Волинської області в програмах транскордонного співробітництва Європейського Союзу. *Молода наука Волині: пріоритети та перспективи досліджень*: матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф. студентів і аспірантів (14–15 трав. 2012 р.): у 3 т. Т. 1. Луцьк: Волин. нац. ун-т ім. Лесі Українки, 2012. С. 76–77.

8. Сидорук М. В. Програма транскордонного співробітництва «Польща–Білорусь–Україна» як чинник розвитку інвестиційного потенціалу Волинської області. *Стан та перспективи інноваційно-інвестиційного розвитку міста Луцька*: матеріали наук.-практ. конф. (3 лют. 2012 р.) Луцьк: Волин. нац. ун-т ім. Лесі Українки, 2012. С. 276–280.

9. Сидорук М. В. Місце та роль проектного менеджменту в системі міжнародних економічних відносин. *Міжнародні відносини в умовах XXI ст.: сучасна теорія і практика*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (17–18 лист. 2011 р.). Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2011. С. 214–216.

10. Сидорук М. В. Класифікація проектів транскордонного співробітництва. *Економічний форум: наук. журн./Луцький нац. техн. ун-т*. Луцьк: Луцький. нац. техн. ун-т, 2012. № 3. С. 138–143.

11. Сидорук М. В. Euroregions as mechanisms for cross-border cooperation *Old and New past, present and future of the post-communist world: Warsaw East European Conference [abstracts]*. Warsaw, 2012. P. 49.

12. Сидорук М. В. Перспективи змін механізмів підтримки транскордонного співробітництва в рамках Європейської політики сусідства впродовж 2014–2020 рр. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України* / Інститут регіональних досліджень НАН. Львів, 2013. Вип. 4(102). С. 399–406.

13. Сидорук М. В. Вибрані методики управління транскордонними проектами як перспектива функціонування метрополійних міст західних

областей України. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. Метрополійні функції обласних центрів Західного регіону*. Львів, 2013. Вип. 2 (100). С. 240–246.

14. Сидорук М. В. Współpraca pomiędzy Ukrainą a Unią Europejską w zakresie kształtowania wymiaru wschodniego Europejskiej Polityki Sąsiedztwa. *Науковий вісник Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки: Серія: Міжнародні відносини*. Луцьк, 2013. № 10 (259). С. 258–264.

15. Сидорук М. В. Wymiar wschodni Europejskiej Polityki Sąsiedztwa jako perspektywa integracji dla Ukrainy. *Європейська інтеграція: досвід Польщі та України*: [кол. монгр]. Луцьк; Люблін: Drukarnia Kolor Lublin, 2013. С. 189–196.

16. Сидорук М. В. Zarządzania projektami współpracy transgranicznej jako szansa rozwojowa kompetencji Wschodnich miasta Lublin, *Lublin 2020. Cztery oblicza przyszłości miasta*: [кол. монгр]. Lublin: Wydawnictwo UMCS, 2014. S. 537–549.

17. Сидорук М. В. Kształtowanie unijnej agendy w ramach Europejskiej Polityki Sąsiedztwa na przykładzie stosunków Unii z Ukrainą. *Процеси європеїзації України в окремих галузях. Procesy europeizacji Ukrainy w wybranych obszarach*: [кол. монгр]. Київ; Варшава: ВНЗ «Національна академія управління», 2016. С. 174–183.

18. Сидорук М. В. Management of the European Union cross-border projects: experience of Visegrad Group countries as a prospect of integration for Ukraine. *International Journal of New Economics and Social Sciences*. Warsaw: International Institute of Innovation «Science–Education–Development», 2017. No 1(5). P. 238–259. (Index Copernicus, IJONESS).

19. Сидорук М. В., Павліха Н. В., Кицюк І. В. Проект «Управління проектами ЄС», що реалізується в рамках програми Європейського Союзу Еразмус+ за напрямом «Модуль Жан Моне». *Європейські студії в Україні: здобутки, виклики та перспективи*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (2 черв. 2017 р.). Київ: Українська асоціація викладачів і дослідників європейської інтеграції. Київ: Терен, 2017. С. 258–261.

ВІДОМОСТІ ПРО АПРОБАЦІЮ РЕЗУЛЬТАТІВ ДИСЕРТАЦІЇ

1. Науково-практична конференція «Молода наука Волині: пріоритети та перспективи досліджень» (м. Луцьк, 2011 р., 2012 р.), усна доповідь.
2. Науково-практична конференція «Європейські інтеграційні процеси і транскордонне співробітництво» (м. Луцьк, 2011 р.), усна доповідь.
3. Науково-практична конференція «Актуальні проблеми міжнародних відносин і зовнішньої політики країн світу» (м. Луцьк, 2011 р.), усна доповідь.
4. Науково-практична конференція «Сучасні проблеми економіки і менеджменту» (м. Львів, 2011 р.), усна доповідь.
5. Науково-практична конференція «Стан та перспективи інноваційно-інвестиційного розвитку міста Луцька» (м. Луцьк, 2012 р.), усна доповідь.
6. Науково-практична конференція «Міжнародні відносини в умовах ХХІ ст. : сучасна теорія і практика» (м. Львів, 2011 р.), усна доповідь.
7. Науково-практична конференція «Минуле, сьогодні та майбутнє постукомуністичного світу» (м. Варшава, 2012 р.), усна доповідь.
8. Науково-практична конференція «Європейська інтеграція: досвід Польщі та України» (м. Люблін, 2013 р.), усна доповідь.
9. Науково-практична конференція «Люблін 2020. Чотири напрямки перспективного розвитку міста» (м. Люблін, 2014 р.), усна доповідь.
10. Науково-практична конференція «Процеси європеїзації України в окремих галузях» (м. Варшава, 2016 р.), усна доповідь.
11. Науково-практична конференція «Європейські студії в Україні: здобутки, виклики та перспективи» (м. Київ, 2017 р.), усна доповідь.

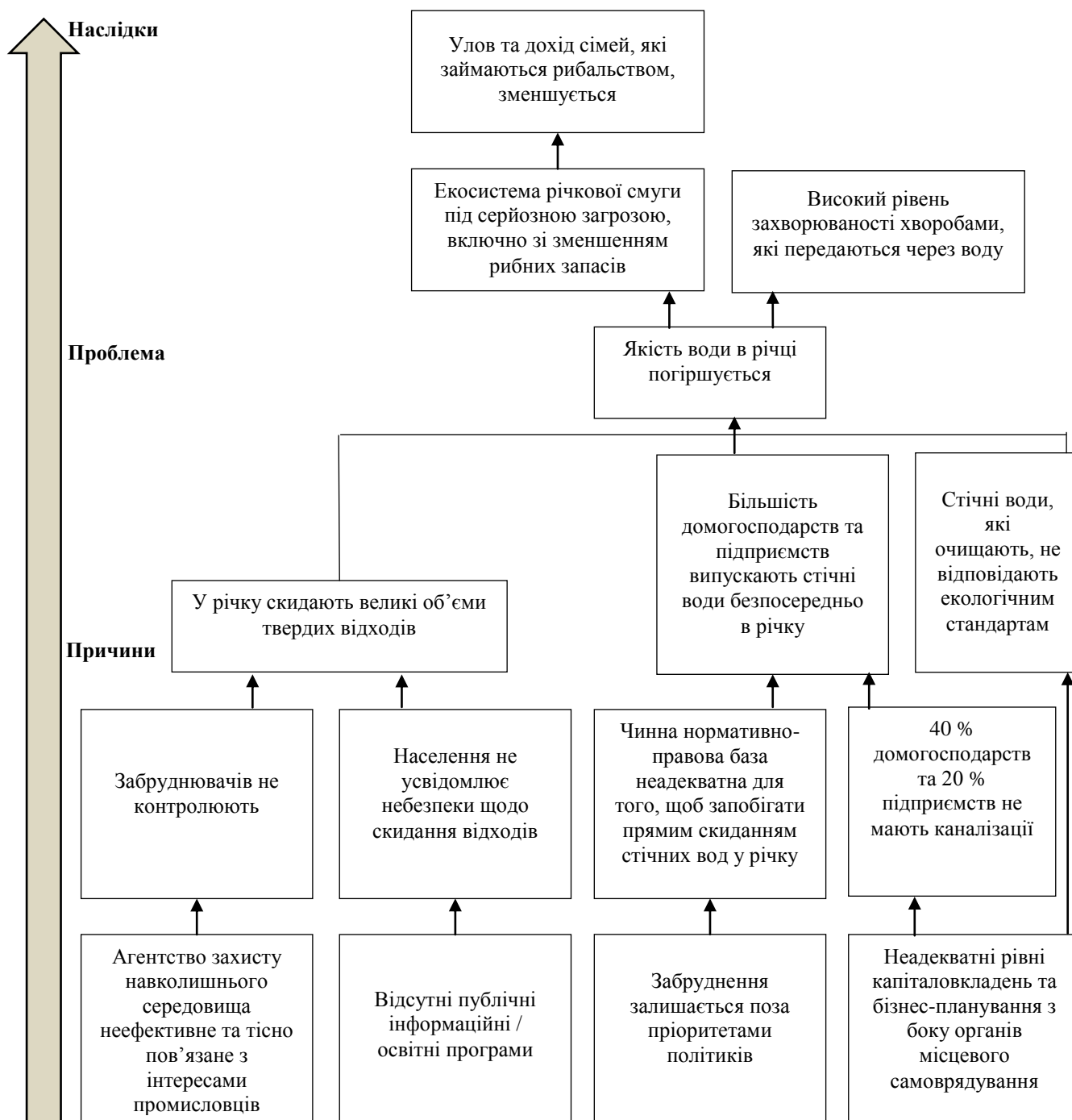


Рис. В.1. Приклад «Дерева проблем»
Джерело [116].

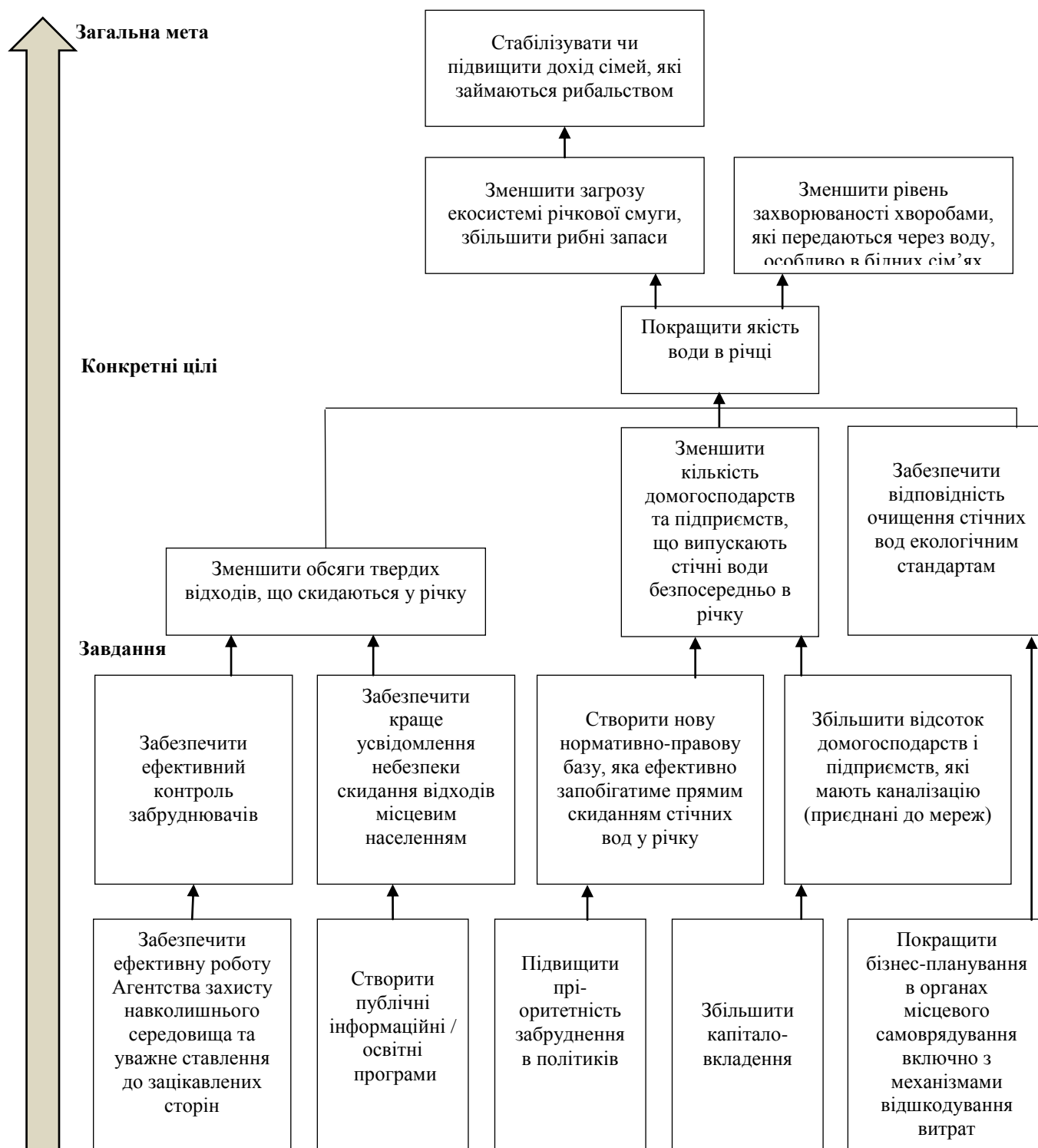


Рис. Д.1. Приклад «Дерева цілей»
Джерело [116].

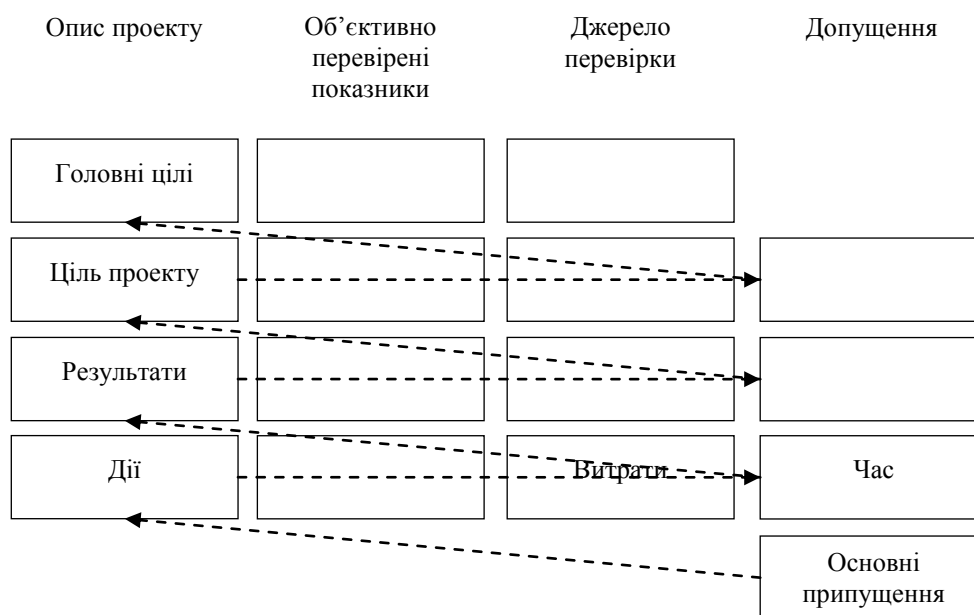


Рис. Е.1. Схематичне зображення логіко-структурної схеми проекту.

Джерело: [174].

Ключові сфери підтримки ЄПС у межах ЄІСП

№ з/п	Сфера підтримки
1	Розвиток політичного діалогу і реформ
2	Зміцнення національних установ та інших установ, відповідальних за підготовку й ефективне впровадження політик
3	Підтримка охорони навколишнього середовища й раціонального використання природних ресурсів
4	Підтримка політики, спрямованої на скорочення бідності
5	Підтримка політики, спрямованої на сприяння соціальному розвитку, гендерній рівності, зайнятості та соціального захисту
6	Підтримка транскордонного співробітництва та сприяння сталому соціально-економічному й екологічному розвитку в прикордонних регіонах
7	Підтримка політики, спрямованої на розвиток охорони здоров'я, освіти та професійної підготовки
8	Пропагування та захист прав людини як основних свобод, а також підтримка процесу демократизації
9	Забезпечення ефективної й безпечної системи управління кордонами
10	Сприяння розвитку співробітництва у сфері юстиції, внутрішніх справ і профілактики та боротьби з тероризмом й організованою злочинністю
11	Сприяння участі громад у діяльності, пов'язаній з дослідженнями та інноваціями
12	Сприяння розвитку співпраці між державами-членами ЄС та країнами-партнерами у сфері вищої освіти, обмін викладачами, науковцями та студентами
13	Сприяння розвитку діалогу між культурами й налагодженню контактів між людьми (англ. – People-to-people)

Джерело: [106].

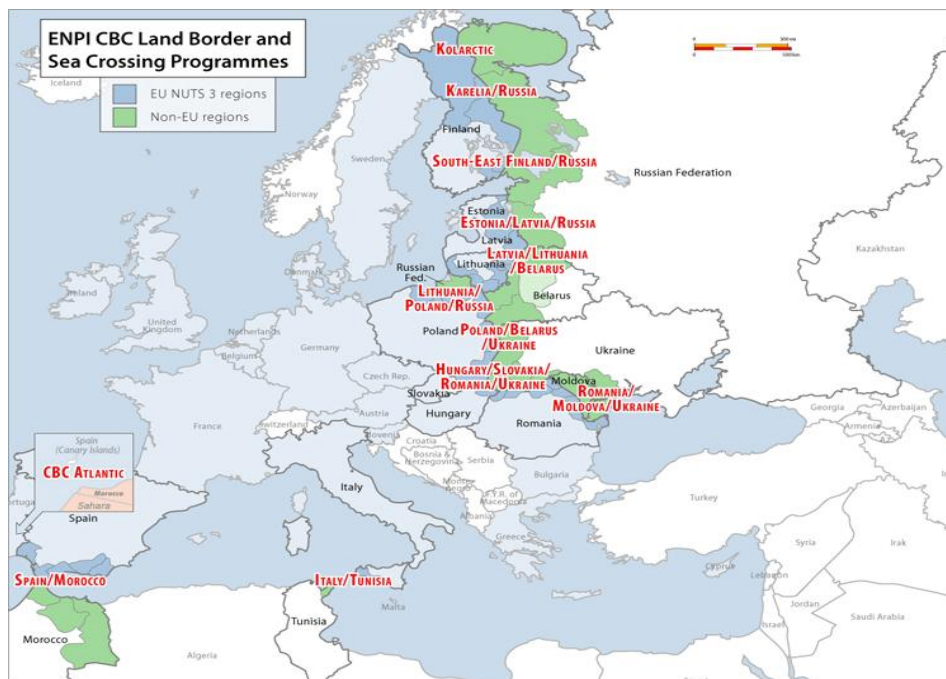


Рис. 3.1. Територіальне охоплення операційних програм сухопутних кордонів та морських перетинів транскордонного співробітництва Європейської політики сусідства в програмному періоді 2007–2013 рр.

Джерело: [149].



Рис. 3.2. Територіальне охоплення операційних програм морських басейнів транскордонного співробітництва Європейської політики сусідства в програмному періоді 2007–2013 рр.

Джерело: [149].

**Реалізовані проекти транскордонного співробітництва за участю України в якості головного апліканта
в межах програм транскордонного співробітництва протягом 2007–2013 рр.**

№ з/п	Назва проекту	Назва апліканта, регіон	Термін реалізації	Сума дофінансування з ЄС, євро	Пріоритет програми
1	2	3	4	5	6
Програми сухопутного кордону					
Польща–Білорусь–Україна					
1	Спільна промоція туристичних можливостей та культурно-історичної спадщини Львівської області, Підкарпатського й Люблінського воєводств	Львівська туристична рада (Львівська область)	01.01.2014–31.12.2015	492596,55	1, 2, 3
2	Розвиток співпраці в галузі санаторно-курортного туризму на польсько-українському прикордонні	Волинська обласна рада (Волинська область)	23.11.2013–22.11.2015	1843060,5	1, 2, 3
3	Час для бізнесу. Створення умов для розвитку підприємництва у сільській місцевості Волинської області та Люблінського воєводства за допомогою диверсифікації сільськогосподарського виробництва	Горохівська районна рада (Волинська область)	01.09.2013–30.04.2015	197560,00	1, 2, 3
4	Студент з ініціативою: вектор енергозбереження	Агентство з розвитку приватної ініціативи (Івано-Франківська область)	01.03.2014–31.03.2015	207543,6	1, 2, 3
5	Створення інформаційного комплексу у сфері транскордонного екологічного туризму в єврореєоні «Буг»	Громадська організація «Клуб екологічного туризму» (Волинська область)	01.01.2014–31.12.2015	385577,46	1
6	Стимулювання розвитку туризму у Карпатському регіоні за допомогою покращення сервісу та безпеки туристів	Асоціація гірських провідників «РОВІНЬ» (Львівська область)	01.01.2013–31.12.2014	267456,96	1
7	Підземне місто: розвиток та популяризація транскордонного туристичного маршруту підземними трасами Львова, Жешува та Любліна	Управління історичного збереження навколишнього середовища Львівської міської ради (Львівська область)	01.12.2011–31.07.2013	441127,35	1
8	S.O.S. – безпечне співіснування людей та безпритульних тварин на польсько-українському прикордонні: Львів, Люблін, Луцьк, Івано-Франківськ	Львівська міська рада (Львівська область)	01.09.2012–15.12.2015	268601,89	1
9	Створення системи альтернативних форм дошкільної	Благодійна організація	01.11.2012–31.10.2014	277376,76	1

Продовження таблиці К.1

1	2	3	4	5	6
	освіти в сільських громадах	«Центр освітніх ініціатив» (Львівська область)			
10	Створення муніципальної системи поводження із відходами побутового електронного та електричного устаткування у м. Львові із використанням досвіду міста	Управління містобудування Львівської міської ради (Львівська область)	01.02.2013–31.01.2015	1202194,2	1
11	Інституційна співпраця між Виноградівським районом та Саноцьким повітом із розвитку системи надання паліативної допомоги	Агентство місцевого розвитку Виноградівщини (Закарпатська область)	01.01.2013–31.10.2014	978686,09	1, 2
12	Співпраця муніципалітетів Рівного та Любліна як елемент розвитку транскордонного регіону	Виконавчий комітет Рівненської міської ради (Рівненська область)	01.04.2013–31.03.2015	288709,38	1
13	Покращення надання адміністративних послуг населенню транскордонних регіонів за допомогою створення мережі центрів надання адміністративних послуг і розвиток співпраці між Луцьким та Івано-Франківським центрами надання адміністративних послуг і Люблінським бюро обслуговування мешканців	Виконавчий комітет Луцької міської ради (Волинська область)	01.03.2013–31.12.2014	413445,78	1, 2
14	Розвиток малого та середнього підприємництва міст Рівного й Любліна	Виконавчий комітет Рівненської міської ради (Рівненська область)	01.05.2013–30.04.2015	336 357	1, 2
15	Транскордонна система пошуку інвестора Польща–Україна	Волинський обласний фонд підтримки бізнесу (Волинська область)	01.06.2013–31.05.2013	302718,73	1
16	Східноєвропейські перлини: створення та просування продуктів міського культурного туризму в транскордонному просторі	Громадська організація «Туристична асоціація Івано-Франківщини» (Івано-Франківська область)	01.08.2013–31.01.2015	440955,24	1
17	Розвиток сучасної інфраструктури відділів прикордонної служби	Адміністрація Державної прикордонної служби/Луцький прикордонний загін Північного регіонального управління ДПСУ	01.09.2012–31.12.2015	7958203,08	1, 2, 3
18	Реконструкція МАПП «Устилуг–Зосин»	Державна фіскальна служба України (м. Київ)	01.02.2013–31.07.2014	4936674,22	1, 2, 3
19	Створення фільтрів пунктів пропуску на МАПП «Рава-Руська (постачання обладнання та ТЗМК у МАПП «Краківець», «Шегині» й «Ягодин»)	Державна фіскальна служба України (м. Київ)	01.11.2012–30.04.2014	1992137,31	1, 2, 3

Продовження таблиці К.1

1	2	3	4	5	6
20	Розвиток ІТ-інфраструктури митних та прикордонних служб України на українсько-польському кордоні	Державна фіскальна служба України (м. Київ)	01.12.2013–31.05.2015	2447443,8	1, 2, 3
Усього:				25 678 426	
Угорщина-Словаччина-Румунія-Україна					
1	Впровадження системи роздільного збору та утилізації сміття в Берегівському районі	Муніципалітет Яноші (Закарпатська область)	01.02.2013–31.05.2014	876 171	1, 2, 3
2	Інтегрована мережа велосипедних туристичних маршрутів уздовж українсько-угорського кордону	Закарпатська регіональна неурядова організація «Українсько-угорський центр регіонального розвитку» (Закарпатська область)	01.06.2012–31.05.2013	417 158	1, 2, 3
3	Карпатський туристичний шлях 2	Комунальне підприємство «Агентство регіонального розвитку та транскордонного співробітництва «Закарпаття» Закарпатської обласної ради (Закарпатська область)	01.07.2012–30.06.2014	367 796	1, 2
4	Кордони очима людей	Ужгородська міська громадська організація «Інститут транскордонного співробітництва» (Закарпатська область)	01.06.2012–31.05.2014	438 742	1, 2
5	Соціальна прикордонна співпраця	Карпатський центр ініціатив «Європейські кроки» (Закарпатська область)	01.04.2012–31.03.2013	87 284	1, 2
6	Безперервне навчання лісівників задля кращого ведення лісового господарства	Недержавна організація «Форза, агентство управління Карпатським регіоном» (Закарпатська область)	01.06.2012–31.05.2014	336 313	1, 2, 3
7	Троянда Карпат	Асоціація студентів-економістів Закарпаття (Закарпатська область)	01.05.2012–30.04.2014	493 650	1, 2, 3
8	Екстремальні види спорту для кращого життя	Асоціація студентів-економістів Закарпаття (Закарпатська область)	01.04.2012–31.03.2014	499 999	1, 2
9	Діти – наше майбутнє: нова хвиля в дошкільній освіті Карпатського регіону	Громадська організація Великого Бичкова «Зірочка» (Закарпатська область)	12.04.2012–11.04.2014	418 878	1, 2
10	«Місця слави Ракоці» – транскордонний туристичний шлях	Мукачівський історичний музей (Закарпатська область)	03.04.2012–02.04.2014	440 899	1, 2

Продовження таблиці К.1

1	2	3	4	5	6
11	Без кордонів: мережа природних маршрутів у Східних Карпатах	Міська молодіжна організація «Центр соціальних та ділових ініціатив» (Івано-Франківська область)	01.06.2012–31.01.2014	352 038	1, 2
12	Розвиток реабілітації дітей	Обласна дитяча лікарня (Закарпатська область)	01.11.2012–30.04.2014	498 930	1, 2, 3
13	Місцевий розвиток та передумови відкриття пункту пропуску й будівництва автодороги через румунсько-український державний кордон в межах населених пунктів Шибене (с. Зелене) Верховинського району Івано-Франківської області та Поеніле-де-суб-Мунте повіту Марамуреш Румунія	Громадська організація «Агентство приватного ініціативного розвитку» (Івано-Франківська область)	01.04.2012–31.03.2014	430 410	1, 2, 3
14	Карпатська мережа кулінарної спадщини	Громадська організація «Туристична асоціація Івано-Франківщини» (Івано-Франківська область)	01.04.2012–31.03.2014	428 220	1, 2, 3
15	Розширення прав і можливостей в бізнесі жінок сільської місцевості Івано-Франківської області в секторі зеленого туризму	Яремчанський фонд підтримки підприємництва (Івано-Франківська область)	01.11.2012–31.10.2013	166 502	1, 2, 3
16	Зберігаючи енергію – зберігаємо майбутнє	Громадська організація «Агентство з розвитку приватної ініціативи» (Івано-Франківська область)	10.12.2010–09.12.2011	71 962	1, 2, 3
17	Гармонізація розвитку туризму в сільській місцевості Карпатського регіону	Асоціація економічного розвитку Івано-Франківська (Івано-Франківська область)	10.12.2010–29.11.2012	311 545	1, 2
18	Європейська колиска	Закарпатська обласна дитяча лікарня (Закарпатська область)	15.07.2010–14.07.2012	499 136	1
19	Європейська школа обміну досвідом	Ужгородська ЗОШ I–III ступенів № 5 м. Ужгорода (Закарпатська область)	18.01.2011–17.06.2013	426690	1, 2, 3
20	Нове покоління – наша надія на краще майбутнє	Соціальна організація «НОРЕ» (Закарпатська область)	15.12.2010–14.10.2011	77 142	1, 2
21	Створення умов для підвищення рівня зайнятості етнічних меншин та молоді	Закарпатський обласний благодійний фонд «Romano lungo trayo» (Закарпатська область)	09.12.2010–10.12.2011	89 151	1, 2, 3
22	Біоенергія Карпат	Комунальне підприємство «Агентство регіонального розвитку та транскордонного співробітництва «Закарпаття» Закарпатської обласної ради	15.07.2010–14.07.2012	387 100	1, 2

Продовження таблиці К.1

1	2	3	4	5	6
		(Закарпатська область)			
23	Розробка документів для створення транскордонного індустріального парку з елементами логістики «Берег-Карпати»	Закарпатська обласна рада (Закарпатська область)	15.07.2010–14.07.2012	340 339	1, 2, 3
24	Розвиток і зміцнення зв'язків у сфері прикордонного туризму між Закарпатською та Саболч-Сатмар-Березькою областями	Громадська організація «Українсько-угорський центр регіонального розвитку» (Закарпатська область)	01.12.2010–30.11.2011	273 177	1, 2
25	Забезпечення якості суспільно орієнтованих освіти, досліджень та розробок	Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу (Івано-Франківська область)	01.02.2011–31.05.2013	118 565	1, 2
26	Кордони для людей	Ужгородська міська громадська організація «Інститут транскордонного співробітництва» (Закарпатська область)	29.09.2010–28.09.2012	392 172	1, 2, 3
27	Підвищення підприємницького потенціалу прикордонного регіону ще допомогою створення інституцій підтримки підприємництва	Регіональний фонд підтримки підприємництва в Івано-Франківській області (Івано-Франківська область)	10.12.2010–09.12.2012	426 218	1, 2, 3
28	Покращення екологічної ситуації у місті Івано-Франківську та області шляхом запровадження технології екологічного збору та переробки твердих побутових відходів на основі досвіду міста Бая Маре, Марамурешьського повіту	Виконавчий комітет Івано-Франківської міської ради (Івано-Франківська область)	10.12.2010–09.06.2012	569 220	1, 2, 3
29	Європейський тиждень мобільності в Карпатах	«Форза, агентство зі сталого розвитку Карпатського регіону» (Закарпатська область)	30.11.2010–29.11.2012	67 324	1, 2, 3
30	Сприяння розвитку народних промислів та місцевих умільців у Карпатському євро регіоні	Українсько-угорський центр регіонального розвитку (Закарпатська область)	01.08.2013–31.07.2014	91447,20	1
31	Туристичний шлях до релігійної й культурної спадщини	Туристична асоціація Івано-Франківської області (Івано-Франківська область)	01.11.2013–31.08.2015	446744,70	1, 2
32	Транскордонна інноваційна мережа трансферу технологій (CONTENT)	Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу (Івано-Франківська область)	01.10.2013–31.07.2015	237885,47	1
33	«HYDROFOR: системи оптимального ведення лісового господарства, спрямовані на посилення	«Форза, агентство зі сталого розвитку Карпатського регіону»	01.10.2013–31.07.2015	296223,96	1, 2

Продовження таблиці К.1

1	2	3	4	5	6
	гідрологічної ролі лісів у запобіганні паводкам у басейні річки Бодрог	(Закарпатська область)			
34	Стале управління природними ресурсами в межиріччі річок Тиса–Тур	Басейнове управління водних ресурсів басейну річки Тиса (Закарпатська область)	01.11.2012–31.10.2014	1083138,66	1, 2, 3
35	Розвиток Берегівської транскордонної польдерної системи	Басейнове управління водних ресурсів басейну річки Тиса (Закарпатська область)	01.04.2011–28.02.2014	10 57 500	1, 2
36	Подальший розвиток й гармонізація Верхне-Тисайських українських і угорських програм розвитку протипаводкового захисту та створення інтегрованої системи прогнозування паводків із застосуванням моделей на основі ГІС	Басейнове управління водних ресурсів басейну річки Тиса (Закарпатська область)	02.03.2011–01.02.2014	920422,80	1, 2
37	Просування інвестиційних можливостей і співпраці між малими та середніми підприємствами через розвиток транскордонних зв'язків у Карпатському регіоні	Асоціація економічного розвитку Івано-Франківська (Івано-Франківська область)	01.01.2014–31.08.2015	202853,41	1, 2
38	Разом до спільного інформаційного простору	Ужгородська міська громадська організація «Інститут транскордонного співробітництва» (Закарпатська область)	01.01.2014–30.06.2015	138089,38	1
39	Культурна єдність за допомогою просування угорських народних традицій	Громадська організація «Часловці Чічерго Чайок» (Закарпатська область)	01.11.2013–31.10.2014	89337,57	1
40	Відкрийте для себе Ужгород. Перший крок до пізнання Закарпаття	Асоціація студентів-економістів Закарпаття (Закарпатська область)	01.01.2014–30.04.2015	81 459	1, 2
41	Система космічного захисту від надзвичайних ситуацій – транскордонна система для передбачення надзвичайних природних явищ на основі використання супутникових технологій в Угорщині, Словаччині, Румунії та Україні	Ужгородський національний університет (Закарпатська область)	01.01.2013–31.10.2015	483849,71	1, 2
42	Дебатна молодіжна ліга	Агентство з розвитку приватної ініціативи (Івано-Франківська область)	01.03.2014–28.02.2015	77199,84	1
Усього:				15 508 883	

Продовження таблиці К.1

1	2	3	4	5	6
Румунія-Україна-Молдова					
1	Розвиток мережі подієвого туризму на Буковині	Чернівецька міська рада (Чернівецька область)	24.03.2011–24.09.2012	149 490	1
2	Забезпечення рівного доступу та підвищення якості медичних послуг, зокрема в сільській місцевості	Заставнівська центральна районна лікарня (Чернівецька область)	30.03.2011–30.03.2012	132028,78	1
3	Культура Буковини – відродження забутого	Глибоцька районна рада (Чернівецька область)	13.04.2011–13.04.2012	69845,3	1
4	Через спорт єднаємо долі. Транскордонна мережа молодих спортсменів –TUN	Чернівецька обласна асоціація Спортивно-технічний клуб Valber Motorsport» (Чернівецька область)	01.03.2011–01.03.2012	145 368	1
5	Етнічний фестиваль «Дунайська. Гірлянда»	Агентство регіонального розвитку міста Одеси (Одеська область)	30.03.2011–30.11.2011	135 000	1
6	Історична та етнографічна спадщина – частина сталого розвитку туризму на Буковині	Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича (Чернівецька область)	16.05.2012–16.05.2014	1 326 869	1
7	Міжнародний студентський центр рекреації та туризму: шлях до здорової нації (ISCRT)	Одеський національний політехнічний університет (Одеська область)	24.05.2012–24.05.2014	1 606 820	1
8	Прикордонне ділове співробітництво Україна–Румунія–Республіка–Молдова	Одеський державний економічний університет (Одеська область)	03.04.2012–03.04.2013	241 888	1
9	Інтернаціоналізація та сприяння діловим контактам МСП та структур підтримки бізнесу на прикордонних територіях – InterNet	Регіональний фонд підтримки підприємництва (Одеська область)	24.05.2012–24.05.2014	406 724	1
10	Долаючи кордони: розвиток гірського туризму	Чернівецький міський громадський бізнес-центр (Чернівецька область)	02.05.2012–02.05.2013	334 645	1
11	Створення сприятливого інвестиційного клімату в прикордонних регіонах України та Румунії	Агентство регіонального розвитку (Одеська область)	03.05.2012–03.11.2013	440 848	1
12	Підвищення безпеки життєдіяльності населення в долині річки Прут	Новоселицька районна адміністрація (Чернівецька область)	28.08.2012–28.08.2014	1 255 873	1
13	Розвиток інфраструктури кордону між Україною й Румунією (реконструкція пунктів перетину кордону Красноільськ та Дяківці)	Міністерство доходів і зборів України (м. Київ)	25.12.2013–30.06.2015	3496939,15	1, 2
14	Інвентаризація, оцінка та зменшення впливу антропогенних джерел забруднення в регіоні Нижнього Дунаю, України, Румунії та Молдови	Департамент екології та природних ресурсів Одеської обласної державної адміністрації (Одеська область)	19.04.2013–31.12.2015	5181782,42	1

Закінчення таблиці К.1

1	2	3	4	5	6
15	Створення транскордонної мережі екологічного землеробства	Буковинський центр розвитку та реконструкції (Чернівецька область)	10.12.2013–09.06.2015	423387,39	1
16	Еко-Карпати: розвиток екобізнесу в прикордонних Карпатах як спосіб поліпшення конкурентоспроможності економіки	Чернівецька міська громадська організація «Бізнес-центр» (Чернівецька область)	20.11.2013–19.08.2015	715510,25	1
17	Сталий розвиток туризму в регіоні Нижнього Дунаю (в Україні, Молдові та Румунії)	Агентство регіонального розвитку (Одеська область)	25.12.2013–24.10.2015	1778242,28	1
18	Покращення екологічної ситуації в басейнах річок Прут та Дністер за допомогою покращення систем очистки стічних вод у Чернівцях і Дрокії	Чернівецька міська рада (Чернівецька область)	19.12.2013–18.10.2015	1 043 040	1
19	Медицина в надзвичайних ситуаціях та випадках – швидка відповідь транскордонним викликам	Новоселицька центральна районна лікарня (Чернівецька область)	19.12.2013–18.06.2015	917825,04	1
20	Використання європейського досвіду в боротьбі з ерозією ґрунтів	Кіцманська районна державна адміністрація (Чернівецька область)	24.12.2013–23.06.2015	1524035,99	1
21	Захист кордонів від небезпек, що поширюються безпритульними тваринами	Управління житлово-комунального господарства Чернівецької міської ради (Чернівецька область)	19.12.2013–18.10.2015	624216,72	1
22	Зміцнення комунікацій між людьми з вадами зору в транскордонному регіоні	Чернівецька обласна організація Українського товариства сліпих (Чернівецька область)	14.12.2013–13.12.2015	148482	1
23	Нова генерація: відкриття молодіжної ініціативи в межах побратимської співпраці	Молодіжна громадська організація «Нова генерація» (Чернівецька область)	30.08.2013–29.08.2014	133345,09	1
24	Програма пропаганди здорового способу життя «Вибір молодь – спорт»	Сокирянська районна адміністрація (Чернівецька область)	24.12.2013–23.07.2014	126927,63	1
25	Доступ до інформації про екологічно чисті продукти в транскордонному регіоні	Буковинський центр розвитку та реконструкції (Чернівецька область)	16.11.2013–15.11.2014	148211,1	1
Усього:				22 5073 44	
Програми морських басейнів					
Програма Чорного моря*					
	-	-	-	-	-

* У цій програмі транскордонного співробітництва Україна не реалізувала жодного проекту в ролі головного апіката (лідера проекту).

Складено дисертантом на основі даних операційних програм.

**SWOT-аналіз Програми транскордонного співробітництва
Польща–Білорусь–Україна 2007–2013**

	Сильні сторони	Слабкі сторони	Можливості	Загрози
Економіка	Досвід і традиції в певних галузях: деревообробка, виробництво м'ясопродуктів, пивоваріння, ви-робництво тютюну, хімічна та легка промисловості, ремесла; сприятливе географічне розміщення для розвитку торгівлі з ЄС, Східною Європою та Азією; традиції торговельного обміну; база високоякісної сировини для харчової та деревообробної про-мисловості, електро-механічної галузі; наявність корисних копалин; зростання кількості МСП.	Зосередження економічної діяльності в занепадаючих галузях; зосередження економічної діяльності виключно навколо міських агломерацій; низький рівень інноваційної діяльності на підприємствах; низький технологічний рівень підприємств; низький рівень інвестицій та надходжень капіталу; недостатньо розвинені організації з підтримки бізнесу та системи комерційної інформації; нерозвинена законодавча база для інфраструктури з переробки відходів; низька ефективність енергетичного сектору; правові та адміністративні перешкоди для економічного співробітництва, у тому числі візовий режим.	Впровадження високіх технологій; стимулювання економічної діяльності, особливо у секторі МСП; надходження капіталу в прикордонну територію; розвиток транскордонного економічного співробітництва; пом'якшення вимог пов'язаних із відкриттям віз для представників фірм; планування спільного/координованого стратегічного транскордонного розвитку на регіональному рівні.	Постійно зростаюча різниця в рівні розвитку між містом і селом; відсутність спільного/координованого економічного та територіального планування; конкуренція щодо надходження внутрішніх інвестицій; адміністративні перешкоди для вільної ринкової конкуренції, зокрема в с/г секторі; подальше ускладнення візового режиму.
Інфра-структура	Зручне транзитне розміщення для транспортного руху пасажирів та перевезення вантажів; достатня інтенсивність транспортного зв'язку; добрий доступ до газової, нафтової та паливно-транспортної інфраструктури.	Відсутність магістралей та об'їзних доріг навколо міст; низька якість інфраструктури доріг; обмежена пропускна спроможність доріг; недотатня кількість та низька пропускна спроможність наявних пунктів перетину кордону, порівняно з реальним рівнем пасажирських та вантажних транспортних потоків; відсутність місцевих	Розвиток прикордонної інфраструктури, у тому числі піших переходів; відновлення діяльності пунктів перетину кордону для малого прикордонного руху; модернізація та розширення доріг, у тому числі магістралей та швидкісних автошляхів; розвиток наявних транспортних систем, котрі можуть вико-	Негативний вплив на довкілля, спричинений розвитком транспортної та комунікаційної інфраструктури; відсутність коштів для розвитку та модернізації транспортної та комунікаційної інфраструктур, у тому числі нових пунктів перетину кордону; від-

		пунктів перетину кордону; недостатній доступ до телекомунікаційних послуг (Інтернет, мобільний та стаціонарний телефонний зв'язок); недостатня ефективність очисних споруд для стічних вод і відходів; незначне використання відновлювальних джерел енергії.	ристовуватися для міжнародних вантажних перевезень; модернізація аеропортів, що на цей час не використовуються; розвиток туристичної інфраструктури вздовж автомагістралей; розвиток інформаційної та комунікаційної інфраструктури; розвиток технології та промислових парків.	сутність спільного/кординованого територіального планування на кордонах.
Ринок праці, освіта, соціальні організації	Добре розвинена інфраструктура вищої освіти; велика частка населення праце-здатного віку; висока якість людського капіталу по рівню освіти та професійній кваліфікації; невисокі затрати на робочу силу; високий підприємницький потенціал; значна кількість нових неурядових організацій; висока мобільність населення; етнічна та культурна різноманітність.	Високий рівень зареєстрованого та прихованого безробіття; високий рівень безробіття серед випускників; несприятлива структура зайнятості; низький рівень доходів на душу населення; мовний бар'єр; недостатня соціальна та освітня інфраструктура; відсутність базової соціальної інфраструктури на сільській території; низький рівень інституційного співробітництва.	Більша доступність та вища якість системи освіти, у тому числі транскордонні програми й обмін кадрами/студентами; розвиток громадянського суспільства; покращений доступ та інтеграція місцевих ринків праці; транскордонна передача ноу-хау та професійних навичок; покращення зв'язків між місцевими органами влади та місцевими громадами; обмін досвідом у сфері самоврядування.	Структурна невідповідність ринку праці; соціальна маргіналізація певних груп населення та інші відхилення; недостатній рівень розвитку органів влади та фондів на місцевому рівні; еміграція та «відтік мізків», зокрема серед кваліфікованої молоді.
Довкілля	Велика площа включених до списку ЮНЕСКО природо-охоронних зон, у тому числі наявних та запроєктованих біосферних заповідників; низький рівень забруднення навколишнього середовища; біологічна різноманітність лісових, водних і болотяних екосистем.	Недостатня охорона природних ландшафтів, ареалів, флори та фауни від шкідливого антропогенного впливу; низький рівень екологічної свідомості серед населення; брак спільного екологічного програмування, систем запобігання та моніторингу; недостатня кількість очисних споруд і технологій для обробки відходів; велика кількість екологічно небез-	Співпраця в галузі захисту транскордонних територій, що охороняються; розвиток та застосування розвинених технологій охорони навколишнього середовища, зокрема у співробітництві з науковими інститутами; розвиток спільної сталої екологічної політики; впровадження стандартів ISO; спільне застосування Кіотського протоколу; розвиток	Незначний рівень інвестицій в екологію; брак фінансування для охорони унікальної живої природи та навколишнього середовища; подальше забруднення поверхневих вод й озер; нестабільний економічний розвиток, зокрема розширення економічної діяльності на територіях, що охоро-

		печних об'єктів; недостатнє дослідження природи; невиключення окремих територій із великим природним значенням до зон охорони природи.	спільних інформаційних систем для моніторингу екологічного впливу.	няються; високий ризик екологічних катастроф; зміни клімату; розвиток транспортної інфраструктури та будівельної галузі; зміни в сільському господарстві.
Туризм та культура	Значні природні та ландшафтні цінності; численні місця високих терапевтичних цінностей – мінеральні та цілющі джерела, оздоровчі комплекси тощо; спільна культурна та історична спадщина; велика кількість визначних місць історичної цінності та туристичного потенціалу; численні місця культурної цінності, у тому числі ті, що включені до переліку світової спадщини ЮНЕСКО; велика кількість агротуристичних можливостей; наявна співпраця у сфері туризму та культури, у тому числі спільні туристичні продукти.	Невисокі стандарти якості туристичної інфраструктури; недостатня кількість приміщень високої якості в мотелях та готелях; недосконалі інфраструктура для спорту та відпочинку; недостатньо розвинена система туристичної інформації; незадовільний стан пам'яток та історичних місць; відсутність спільної туристичної стратегії прикордонних регіонів; недостатня промоція регіональних туристичних продуктів; недіючі пункти перетину кордону для місцевого туристичного транспорту.	Відновлення та розвиток туристичної інфраструктури; упровадження спільної трансграничної стратегії розвитку туризму; відновлення пам'яток та історичних місць; розвиток і вдосконалення культурної та інституційної співпраці; розвиток культурних продуктів, заходів та ініціатив, у тому числі тих, що мають прикордонний і міжнародний характер швидкий розвиток агро- та екотуризму; створення туристично-інформаційних центрів; упровадження спільних стандартів для туризму.	Недостатній рівень інвестицій у галузь туризму, у тому числі спорт та відпочинок; відсутність спільної стратегії розвитку туризму; відсутність регіональної некомерційної туристичної промоції; нестійкий розвиток туризму.

Джерело [152].

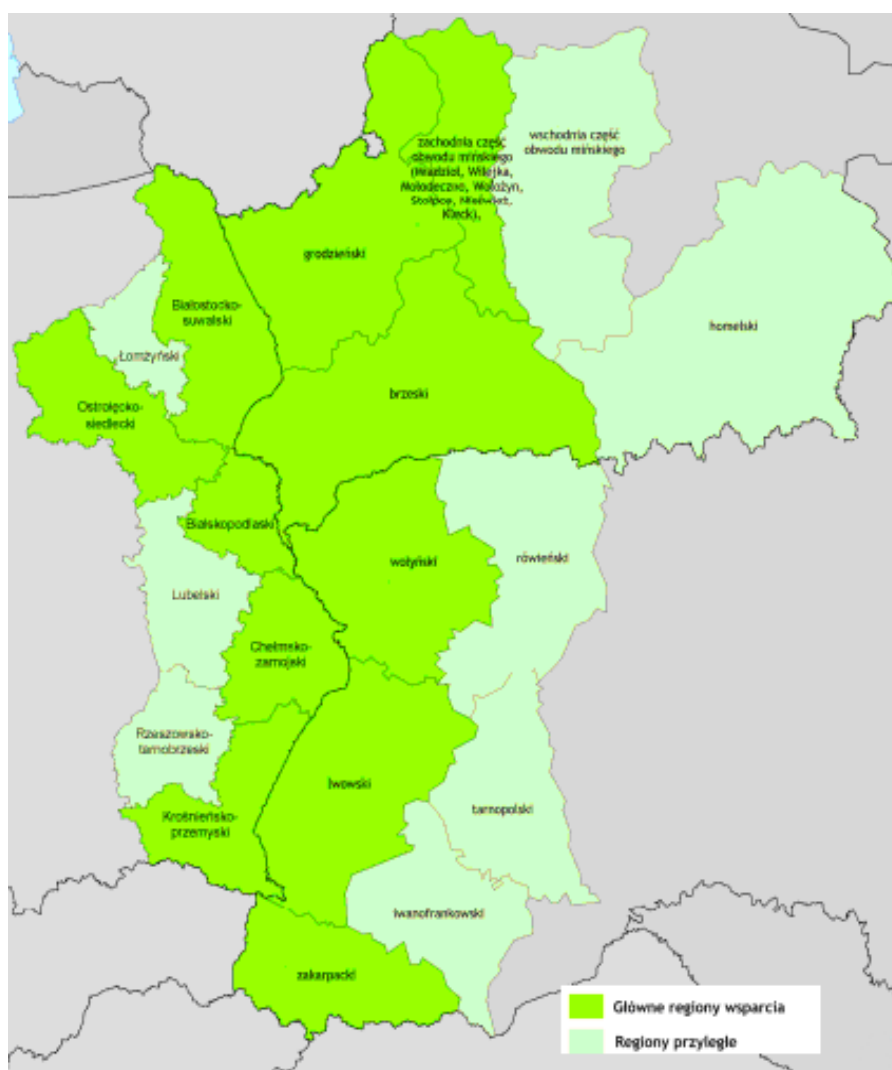


Рис. М.1. Територія дії програми транскордонного співробітництва
Польща–Білорусь–Україна 2007–2013 рр.

Джерело: [82].

**Вибрані усереднені соціально-економічні показники субрегіонів території дії програми
транскордонного співробітництва Польща–Білорусь–Україна 2007–2013 рр.**

	Регіон	Площа території, м ²	Чисельність населення осіб	Природне зростання/зменшення, осіб	Частка населення продуктивного віку, %	ВВП на душу населення (поточні ціни в євро)	Частка зайнятості, %:		
							виробництво	сільське господарство	сфера послуг
Республіка Польща	Жешувсько-Тарнобжезький субрегіон	7,512	1,158,156	1,706	69,4	4,283	31,8	26,6	41,6
	Кросненсько-Перемишський субрегіон	10,332	940,107	530	68,5	3,338	25,1	33,9	41,0
	Остролецько-Седлецький субрегіон	12,090	753,598	367	67,4	3,550	16,5	51,6	31,9
	Бяло-Підляський субрегіон	5,977	311,600	-140	67,5	3,404	14,3	50,5	35,2
	Хелмсько-Замосцинський субрегіон	9,290	660,427	-1,325	67,9	3,361	14,0	55,2	30,7
	Люблінський субрегіон	9,847	1,213,129	-371	69,6	4,306	20,1	38,4	41,5
	Білостоцько-Сувальський субрегіон	14,871	892,000	-1,050	67,0	4,137	19,4	37,6	43,0
Ломжинський субрегіон	5,316	310,400	14	65,5	3,409	14,1	56,9	29,0	
Україна	Львівська область	21,831	2,577,129	-9,189	68,8	816	17,1	20,0	62,9
	Волинська область	20,143	1,040,429	-3,256	66,7	750	12,5	28,6	58,9
	Закарпатська область	12,800	1,245,500	-706	60,8	625	24,5	55,9	19,6
	Рівненська область	20,058	1,155,419	-1,938	67,0	667	20,3	20,6	59,1
	Тернопільська область	13,823	1,112,126	-5,767	66,6	517	18,4	13,7	67,9
	Івано-Франківська область	13,900	1,393,600	-3,039	58,7	782	20,8	30,5	48,7
Білорусь	Брестська область	32,800	1,445,600	-5,472	60,1	2,490	24,7	15,2	60,1
	Гомельська область	40,400	1,485,100	-8,245	61,3		27,3	10,6	62,1
	Гродненська область	25,100	1,123,500	-8,029	59,8		25,3	16,4	58,3
	Мінськ	40,200	1,780,700	-395	67,9		27,1	0,0	72,9
	Мінська область		1,474,100	-10,815	60,7		28,7	16,2	55,1

*Складено дисертантом на основі даних операційної програми.

Додаток П

Таблиця П.1

**Реалізовані проекти транскордонного співробітництва у Волинській області
у межах програми транскордонного співробітництва Польща–Білорусь–Україна протягом 2007–2013 рр.**

№ з/п	Назва проекту	Головний партнер	Назва партнера	Термін реалізації	Загальний бюджет проекту, <i>євро</i>	Сума дофінансування ЄС, <i>євро</i>	Частка фінансування для української сторони, <i>євро</i>
1	2	3	4	5	6	7	8
Проекти в якості головного партнера							
1	Час для бізнесу. Створення умов для розвитку підприємництва в сільській місцевості Волинської області України та Люблінського воєводства Польщі за допомогою диверсифікації сільськогосподарського виробництва	Горохівська районна рада (Україна)	Волинський обласний благодійний фонд «Європейський вектор» (Україна)	01.09.2013–30.04.2015	220000,00	197560,00	103305,53
			Громадська організація «Волинська обласна дорадча служба служба» (Україна)				
			Люблінський центр сільськогосподарського дорадництва в Консковолі (Польща)				
2	Розвиток співробітництва в галузі санаторно-курортного туризму на польсько-українському прикордонні	Волинська обласна рада (Україна)	Гремячеська сільська рада Ківерцівського району (Україна)	23.11.2013–22.11.2015	2047845,00	1843060,50	1660099,50
			ГО «Волинська асоціація вчених та інноваторів» (Україна)				
			Гміна Біще (Польща)				

Продовження таблиці П.1

1	2	3	4	5	6	7	8
3	Створення інформаційного комплексу у сфері транскордонного екологічного туризму в євро регіоні «Буг»	ГО «Клуб екологічного туризму» (Україна)	Люблінська регіональна туристична організація (Польща) Брестський обласний агропромисловий союз (Білорусь)	01.01.2014–31.12.2015	428419,40	385577,46	166758,30
4	Транскордонна система пошуку інвестора Польща–Україна	Волинський обласний фонд підтримки підприємництва (Україна)	Центр промоції, інновації та розвитку (Польща)	01.06.2013–31.05.2015	336354,14	302718,73	182434,00
5	Покращення надання адміністративних послуг населенню транскордонних регіонів за допомогою створення мережі Центрів надання адміністративних послуг і розвитку співпраці між Луцьким та Івано-Франківським центрами надання адміністративних послуг і Люблінським бюро обслуговування мешканців	Виконавчий комітет Луцької міської ради (Україна)	Волинська обласна громадська організація «Фонд місцевого розвитку» (Україна) Виконавчий комітет Івано-Франківської міської ради (Україна) Гміна міста Люблін (Польща)	01.03.2013–30.09.2015	468600,00	413445,78	320610,99
Проекти в якості партнера							
6	Модернізація зоопарків в Замості й Луцьку, а також опрацювання концепції створення рекреаційної зони в Жешуві з метою розвитку транскордонного природного туризму	Місто Замость (Польща)	Виконавчий комітет Луцької міської ради (Україна) Гміна міста Жешув (Польща)	16.04.2013–16.10.2015	2580786,33	2 296 899,83	1 360 056,62
7	Польсько-українська співпраця зі сприяння розвитку туризму на прикордонній території	Гміна Лесньовіце (Польща)	Гушанська сільська рада Любомльського району (Україна) Місцева група активістів «Холмської Землі» (Польща) Гміна Войславіце (Польща) Гміна Дорогуськ (Польща) Гміна Жмудзь (Польща)	02.08.2013–01.08.2015	2926576,89	2605970,31	63075,01

Продовження таблиці П.1

1	2	3	4	5	6	7	8
8	Чиста вода на Побужжі – транскордонна система водопостачання для Хрубешова та Володимира- Волинського – I етап	Міська рада м. Грубешов (Польща)	Виконавчий комітет Володимир-Волинської міської ради (Україна)	30.06.2011–30.03.2013	312227,00	281004,30	156521,74
9	Покращення доступу до туристичного регіону «Долина Зілави» та громад-партнерів на кордоні Польщі, Білорусі та України	Гміна Россош (Польща)	Забродівська сільська рада (Україна)	31.01.2014–15.11.2015	2636671,12	2352078,51	480600,25
			Гміна Яблонь (Польща)				
			Гміна Подедвуже (Польща)				
			Гміна Соснувка (Польща)				
			Гміна Вішніце (Польща)				
Страдечська сільська рада (Білорусь)							
10	Чиста вода на побужжі – транскордонна система водопостачання для Хрубешова та Володимира- Волинського – II етап	Міська рада м. Грубешов (Польща)	Виконавчий комітет Володимир-Волинської міської ради (Україна)	31.05.2013–30.05.2015	4101255,50	3650117,40	1326129,89
11	Відновлення магістрального водного шляху E40 на ділянці Дніпро–Вісла: від стратегії до планування	Республіканське унітарне експлуатаційно-будівельне підприємство «Дніпро-Бузький водний шлях» (Білорусь)	Волинський обласне управління водних ресурсів (Україна)	30.11.2013–29.11.2015	912657,00	821281,00	53724,00
			Громадська організація «Волинська асоціація вчених та інноваторів» (Україна)				
			Місцевий фонд сприяння розвитку міжнародного діалогу й співпраці «Інтеракція» (Білорусь)				
			Управління Маршалка Люблінського Воеводства (Польща)				
			Організація регіонального та місцевого розвитку «Прогрес» (Польща)				
Брестський обласний виконавчий комітет (Білорусь)							

Продовження таблиці П.1

1	2	3	4	5	6	7	8
12	Разом безпечніше	Регіональний відділ поліції в Любліні (Польща)	Головне управління МВС України у Волинській області (Україна)	30.06.2011–29.06.2013	1261846,39	1135 661,75	539489,00
13	Транскордонне співробітництво з метою запобігання та лікування обширних опіків у польсько-українській прикордонній зоні	Публічний заклад охорони здоров'я міста Ленча (Польща)	Комунальний заклад «Луцька міська клінічна лікарня», Устилугська міська рада (Україна)	11.03.2013–10.12.2013	1334983,95	1033714,14	156479,07
			Ленчинський повіт (Польща)				
			Громада Людвіна (Польща)				
14	ПЛ–НТУ Транскордонний обмін досвідом	Люблінський технічний університет (Польща)	Луцький національний технічний університет (Україна)	20.12.2013–19.11.2015	263455,18	237109,66	91558,03
15	Мережа співпраці громадських організацій прикордоння	Польська фундація осередків сприяння економічного розвитку «ОІС Польща» в Любліні (Польща)	Європейський фонд сприяння рекреаційно-природознавчій, природоохоронній та гуманітарній діяльності «Futurus XXI» (Україна)	28.02.2013–27.02.2015	536600,00	482940,00	136800,90
			Товариство популяризації красот Полісся (Польща)				
16	Розвиток комунальних послуг як складової частини сталого розвитку міст польсько-українського прикордоння	Товариство органів місцевого самоврядування Єврорегіону Буг (Польща)	Виконавчий комітет Луцької міської ради (Україна)	31.10.2014–30.10.2015	303445,76	273101,18	61141,92
			Міська рада м. Холм (Польща)				
17	GIS через кордон – спільна платформа управління територією в єврорегіоні «Буг»	Товариство органів самоврядування єврорегіону «Буг» (Польща)	Транскордонне об'єднання єврорегіону «Буг» (Україна)	30.11.2013–30.11.2015	331176,56	298058,90	66878,66
			Східний консультативний та сервісний кластер (Польща)				
			Соціальне об'єднання				

1	2	3	4	5	6	7	8
			«Брестський районний центр сприяння розвитку агротуризму АГРОЕКОТУР» (Білорусь)				
18	Покращення потенціалу транскордонного співробітництва на місцевому рівні та створення польсько-української мережі співробітництва в культурній площині за допомогою відновлення та перетворення школи в спільний клас у гміні Хородло й муніципалітеті Хребенне, а також шляхом реконструкції клубу в культурний центр у с. Михлин	Гміна Хородло (Польща)	Михлинська сільська рада Горохівського району Волинської області (Україна)	21.01.2013–20.01.2015	902757,13	812481,42	399210,00
19	Спільна мережа співпраці у сфері культури та соціального захисту з метою розвитку міст польсько-українського прикордоння	Муніципалітет міста Жешув (Польща)	Виконавчий комітет Луцької міської ради (Україна)	23.04.2013–24.04.2015	387402,54	348662,29	115867,44
			Виконавчий комітет Івано-Франківської міської ради (Україна)				
20	Розвиток транскордонного співробітництва з метою поліпшення стану здоров'я жителів Бельського та Любомльського районів через програми профілактики здоров'я та попередження онкологічних захворювань і туберкульозу	Самостійний громадський заклад охорони здоров'я в м. Бельськ Подляський (Польща)	Територіальне медичне об'єднання Любомльського й Шацького районів (Україна)	01.02.2013–31.07.2015	2389452,61	2150268,40	985144,64
21	Планета ідей – транскордонний трансфер знань у сфері залучення інвестицій для розвитку прикордонного туризму	Гродненське обласне відділення громадської організації «Республікан-ський туристично-спортивний союз» (Білорусь)	Волинський обласний фонд підтримки підприємництва, Волинська обласна державна адміністрація (Україна)	01.08.2013–31.01.2015	348833,00	313949,70	100216,80
			Центр промоції інновацій та розвитку (Польща)				
			Управління фізичної культури, спорту і туризму Гродненського виконкому (Білорусь)				

Продовження таблиці П.1

1	2	3	4	5	6	7	8
22	Створення єдиної інформаційної бази фермерських господарств транскордонного об'єднання євро регіону «Буг»	Брестський обласний агропромисловий союз (Білорусь)	Комунальна установа Волинської обласної ради Агентство розвитку євро регіону «Буг» (Україна) Асоціація самоврядувань євро регіон «Буг» (Польща)	01.10.2013–31.12.2015	147661,07	132894,96	25906,06
23	Поліпшення роботи з підлітками з девіантною поведінкою		Волинський обласний центр соціальних служб для родини (Україна)	31.08.2013–30.08.2015	302029,00	271826,10	54458,32
24	Молодь прикордоння: разом за безпеки	Брестське обласне управління Міністерства надзвичайних ситуацій Республіки Білорусь (Білорусь)	Волинська обласна організація Добровільного пожежного товариства України; Територіальне управління МНС України у Волинській області (Україна) Староство Бяльського Повіту Люблінського воєводства (Польща) Підляське громадське об'єднання фізичної культури та спорту «Стражак» (Польща)	01.01.2013–30.06.2014	444294,60	399865,14	106775,28
25	S.O.S – безпека співжиття людей та безпритульних тварин на польсько-українському прикордонні: Лівів, Люблін, Луцьк та Івано-Франківськ	Львівська міська рада (Україна)	Виконавчий комітет Луцької міської ради (Україна) Департамент житлового господарства та інфраструктури Львівської міської ради (Україна) Виконавчий комітет Івано-Франківської міської ради (Україна)	01.09.2012–15.12.2015	298446,54	268601,89	224983,39

1	2	3	4	5	6	7	8
			Гміна міста Люблін (Польща)				
26	Розвиток потенціалу рятувальних служб України та Польщі в межах покращення інфраструктури транскордонної системи організації ліквідації надзвичайних ситуацій	Соколовський повіт (Польща)	Управління Державної служби України з надзвичайних ситуацій у Волинській області (Україна) Соколов-Подляське повітове управління Мазовецького воєводства Державної пожежної служби (Польща)	18.08.2012–17.05.2014	832286,17	715766,00	189800,00
27	Покращення безпеки користувачів транспортної мережі на прикордонних територіях України, Білорусі та Польщі	Управління доріг Влодавського повіту (Польща)	Виконавчий комітет Шацької селищної ради (Україна)	16.05.2013–15.11.2015	807445,48	726700,93	366922,23
28	Разом заради безпеки Люблінського воєводства й Волинської області	Воєводська комендатура поліції в Любліні (Польща)	Головне управління МВС України у Волинській області (Україна)	30.06.2011–29.06.2013	4324803,00	3892322,70	1841552,00
29	Збереження екосистем долини річки Буг на прикордонній території Польщі, Білорусі та України	Гміна Ханна (Польща)	Шацька селищна рада (Україна)	21.08.2013–20.12.2015	4062125,38	3655912,84	2241722,44
30	Створення системи альтернативних форм дошкільної освіти у сільських громадах	Благодійна організація «Центр освітніх ініціатив» (Україна)	Громадська організація «Волинський ресурсний центр» (Україна) Благодійна організація «Благодійний Фонд», «Центр громадських ініціатив», Агенція розвитку Радехівщини (Україна) Спільне просвітницьке товариство для Сквивджених та неповносправних «Едукатор» (Польща)	01.11.2012–31.10.2014	316871,00	277376,76	276291,00
Парасолькові проекти: мікропроекти							

Закінчення таблиці П.1

1	2	3	4	5	6	7	8
31	Транскордонний центр підтримки ринку праці	Європейський дім зустрічей – Фонду Новий Став (Польща)	Виконавчий комітет Луцької міської ради (Україна)	01.01.2014–01.12.2014	245450,28	220905,24	25341,12
32	Культура прикордоння як інтеграційна платформа місцевих громад у євро регіоні «Буг»	Асоціація органів місцевого самоврядування в євро регіоні «Буг» (Польща)	Гіркополонківська сільська рада, Ковельська міська рада, Угнівська міська рада (Україна)	01.01.2014–31.12.2015	488244,08	439419,67	56478,53
Стратегічні проекти							
33	Розвиток сучасної інфраструктури відділів прикордонної служби	Адміністрація Державної прикордонної служби України	Прикордонна варта Республіки Польща	01.09.2012–31.12.2015	8842447,87	7 958203,08	7958203,08
34	Реконструкція МАПП «Устилуг-Зосин»	Державна фіскальна служба України	Люблінська виконавча рада із забезпечення пунктів перетину кордону (Польща)	01.02.2013–31.07.2014	5487022,59	4936674,22	4936674,22
35	Створення фільтрів пунктів пропуску на МАПП «Рава-Руська (постачання обладнання та ТЗМК у МАПП «Краківець», «Шегині» та «Ягодин»)	Державна фіскальна служба України	Люблінська виконавча рада із забезпечення пунктів перетину кордону (Польща)	01.11.2012–30.04.2014	2213731,87	1992137,31	1992137,31
36	Розвиток IT-інфраструктури митних та прикордонних служб України на українсько-польському кордоні	Державна фіскальна служба України	Люблінська виконавча рада із забезпечення пунктів перетину кордону (Польща)	01.12.2013–31.05.2015	2719382,00	2447443,8	2447443,8

Складено дисертантом на основі даних операційних програм.

Результати кореляційно-регресійного аналізу в Microsoft Excel

Виствітлення результатів

Регресивна статистика	
Множинний R	0,91518415
R-квадрат	0,837562028
Нормований R-квадрат	0,767945754
Стандартна похибка	0,145148756
Спостереження	11

Дисперсійний аналіз					
	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	Значення <i>F</i>
Регресія	3	0,760420992	0,253473664	12,0311241	0,003758733
Залишок	7	0,14747713	0,021068161		
Усього	10	0,907898122			

	Коефіцієнти	Стандартна похибка	t-статистика	P-значення	Нижнє 95 %	Верхнє 95 %
Y-перехресне	0,062268086	0,098809853	0,630180935	0,548587263	-0,17138009	0,295916
Змінна x_1	0,487205705	0,25462121	1,913452949	0,097262236	-0,114877783	1,089289
Змінна x_2	0,099295376	0,157183629	0,631715763	0,547640038	-0,272384845	0,470976
Змінна x_3	0,387834034	0,166088221	2,335108603	0,052219641	-0,004902201	0,78057

Складено дисертантом на основі проведених власних розрахунків.