

ЗАГАЛЬНА ІНСТРУКЦІЯ ЩОДО РЕАЛІЗАЦІЇ ГРАНТОВИХ ПРОГРАМ

*Загальна інструкція реалізації грантових програм розроблена в межах програми міжнародної співпраці "EU4Business: відновлення, конкурентоспроможність та інтернаціоналізація МСП" за співфінансування Європейського Союзу та уряду Німеччини. Програма спрямована на підтримку економічної стійкості, відновлення та зростання України, створення кращих умов для розвитку українських малих і середніх підприємств (МСП), а також підтримку інновацій та експорту.
Детальніше: www.eu4business.org.ua*

Стратегічний виконавець програми – німецька федеральна компанія "Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH". Розробник загальної інструкції реалізації грантових програм — Webolab Limited.

Зміст загальної інструкції реалізації грантових програм є виключною відповідальністю Webolab Limited і не обов'язково відображає позицію Європейського Союзу та уряду Німеччини.

Знаходьте більше можливостей для розвитку бізнесу за рахунок фінансування ЄС і Німеччини →



#eu4business, #MovingForwardTogether, #gizSME

Зміст

Вступ.....	2
Мета загальної Інструкції щодо реалізації грантових Програм	2
Мета та очікувані результати грантових Програм	3
Основні принципи грантового фінансування	4
Цільові групи та кваліфікаційні критерії	6
Кваліфікаційні критерії.....	6
Сектори економіки та тематика.....	6
Пріоритетні групи для отримання грантової допомоги	7
Організація команди, що реалізує грантову Програму	7
Відповідність вимогам щодо стороннього фінансування.....	8
Ролі ключових членів команди, що реалізує грантову Програму	9
Старший керівник, відповідальний за реалізацію грантових Програм	9
Головний бухгалтер	10
Керівник грантової програми	10
Грант-менеджер.....	11
Оцінювачі	13
Спеціалісти	13
Оцінювальний комітет	13
Тренінги.....	14
Опис основних управлінських процесів на етапах розробки та реалізації грантової Програми	14
Проектування та розробка грантової Програми	15
Конкурс заявок від МСП-претендентів на отримання грантів	17
Оцінка заявок на отримання грантів	24
Присудження грантів	30
Моніторинг виконання грантових проектів та адміністрування присуджених грантів.....	33
Підсумкова оцінка та завершення Програми	39
Закриття файлів грантових проектів.....	39
Системна оцінка результатів та впливу грантової Програми	39

Вступ

У цьому розділі описується основна мета та оновлені вимоги Інструкції, а також наводиться перелік ключових принципів, які забезпечують ефективність та результативність грантових Програм. Крім того, у цьому розділі міститься докладна інформація про основні цільові групи та кваліфікаційні критерії (вимоги) до претендентів на отримання грантів. Вступна частина є передмовою до більш детальних інструкцій щодо оперативного виконання етапів розробки та реалізації Програм.

Мета загальної Інструкції щодо реалізації грантових Програм

Основна мета загальної Інструкції полягає в ознайомленні менеджерів грантових проектів з основними кроками, детальними поясненнями та вказівками, які сприятимуть успішній реалізації грантових Програм, спрямованих на розвиток малого та середнього підприємництва. Загальна Інструкція є доповненням до інструкцій, викладених в умовах Конкурсів заявок, які проводяться в межах затверджених Програм.

Загальна Інструкція визначає рамкову основу управління та контролю за виконанням грантових Програм, яка встановлює організаційні вимоги до внутрішніх процесів погодження та прийняття управлінських рішень відповідно до 5 основних принципів, а саме:

1. Узгодження цілей грантових Програм із організаційними цілями та політикою уряду щодо підтримки МСП;
2. Застосування пропорційного підходу до формування структури управління та контролю, що забезпечує прийнятний баланс ризиків та можливостей ;
3. Грантові програми розробляються з максимальним врахуванням інтересів українського суспільства та бізнесу, а також забезпечують прозоре, добросовісне та ефективне адміністрування державних, донорських та/або інших коштів з метою досягнення найкращого співвідношення витрат та результатів;
4. Обов'язки та сфери відповідальності усіх органів та посадових осіб, залучених до розробки, реалізації, моніторингу та оцінки результатів грантових програм, повинні бути чітко розподілені та взаємоузгоджені із забезпеченням можливості відстеження на всіх рівнях управління;
5. Дотримання правил етичної поведінки державних службовців та/або інших виконавців грантових Програм.

Рамкова основа, наведена у цій Інструкції, допоможе привести систему управління грантовими Програмами у відповідність до норм національного законодавства, загальних правил ЄС та інших міжнародних організацій (наприклад, Світовий банк, GIZ тощо) щодо грантового фінансування, а також забезпечити виконання мінімальних вимог, що дозволить визначити найбільш цінні грантові програми і спрямувати допомогу туди, де вона принесе максимальну користь.

Інструкція описує процес реалізації грантової Програми та дає практичні поради щодо ініціювання, просування, обробки, присудження, надання грантів та здійснення подальших заходів підтримки.

Інструкція використовується для адміністрування таких програм:

- Нові грантові Програми: нові схеми розподілу грантів, які не мають аналогів з точки зору поставлених цілей, завдань та процесу подання заявок;

- Програми повторного використання: продовження терміну дії існуючих програм із новим бюджетом та збереженням існуючої рамкової основи управління, що передбачає оновлення попередньої схеми розподілу грантів. При цьому програмні цілі, завдання та процес подання заявок залишаються незмінними, але охоплюється інший період часу (наприклад, новий фінансовий/бюджетний рік; використання нового або існуючого джерела фінансування).

Інструкція підлягає періодичному перегляду для забезпечення валідності загального підходу до реалізації програм. Зміст Інструкції потрібно регулярно оновлювати в міру того, як будуть змінюватися процедури та обставини. Рекомендується переглядати Інструкцію після кожного Конкурсу проектів і щороку оновлювати зміст розділів, які потребують внесення змін. Також необхідно вести журнал змін.

Розробка змін та доповнень до рамкової основи управління та контролю за виконанням грантових Програм здійснюється на основі аналізу результатів моніторингу та оцінки з урахуванням здобутого досвіду. Зміни та доповнення до рамкової основи повинні включати наступне:

- Будь-які поправки, які враховують зміни у законодавстві та/або політиці уряду, стандартах поведінки та політиці організації-замовника;
- Удосконалення та/або оптимізація управління програмною діяльністю з метою підвищення її ефективності та результативності.

Вищеописані процеси не стосуються існуючих внутрішніх процедур та відповідних документів, які потрібно переглядати перед запуском програми. У подальшому всі процедури, документи, записи, оцінки якості наданих послуг та оцінки впливу мають бути інтегровані в інформаційні системи управління, бази даних та цю Інструкцію.

Мета та очікувані результати грантових Програм

Малі гранти, які надаються в межах цільових Конкурсів заявок, спрямовані на створення робочих місць, збільшення прибутків, підвищення стійкості бізнесу, а також розвиток експортного потенціалу МСП. Метою грантових Програм є надання комплексної фінансової та нефінансової допомоги українським МСП у вигляді інвестиційних грантів та супутніх послуг з розвитку бізнесу.

Грантові програми сприятимуть створенню та збереженню сталих робочих місць. Пріоритет надаватиметься МСП, які мають потенціал для зростання за рахунок розширення ринку збуту, експорту та/або впровадження інновацій.

Грантові програми передбачають співфінансування витрат МСП та індивідуальних підприємців на розробку нових продуктів, відкриття/розширення бізнесу, придбання обладнання та/або реалізацію інших заходів. Вони також сприятимуть розширенню доступу МСП до фінансових ресурсів шляхом залучення додаткових інвестицій з інших джерел завдяки ефективному використанню грантів та відповідної технічної допомоги.

Грантові програми допоможуть МСП розробити нові продукти, відкрити/розширити бізнес, закупити обладнання та/або реалізувати інші заходи. Вони також сприятимуть розширенню доступу МСП до фінансових ресурсів.

Основними цілями грантових Програм є наступні:

- Розширення економічних можливостей шляхом зменшення перешкод для розвитку підприємництва та/або зростання МСП;
- Надання МСП комплексної допомоги у вигляді грантів та послуг з розвитку бізнесу, яка доповнюватиме існуючі фінансові та нефінансові механізми підтримки МСП та індивідуальних підприємців;
- Сприяння розробці комплексної моделі підтримки МСП на різних етапах розвитку бізнесу, включаючи бізнес-планування стартапів, створення стартапів та зростання бізнесу;
- Зміцнення інфраструктури підтримки МСП шляхом розширення доступу до бізнес-послуг, спрямованих на усунення конкретних бар'єрів, які перешкоджають розвитку МСП;
- Сприяння досягненню пріоритетних цілей державної політики у сфері економічного та технологічного розвитку, захисту навколишнього середовища та «озеленення» економіки, забезпечення зайнятості та гендерної рівності.

Конкурси заявок на отримання грантів повинні сприяти досягненню очікуваних результатів реалізації грантових Програм, а саме:

- Створення та збереження робочих місць на МСП;
- Опанування нових знань і навичок, та їх збереження у середовищі МСП;
- Збільшення кількості МСП, які займаються інноваційною та експортною діяльністю;
- Підвищення продуктивності та економічної конкурентоспроможності шляхом розширення можливостей для інноваційного розвитку та інтернаціоналізації бізнесу;
- Збільшення валової доданої вартості (ВДВ) на одного працівника в місцевій промисловості ;
- Збільшення витрат МСП на НДДКР та інновації;
- Налагодження довгострокових взаємовигідних відносин між МСП, Постачальниками бізнес-послуг та Інституціями, які володіють базами знань;
- Підвищення інтересу та здатності Постачальників бізнес-послуг до ефективної співпраці з МСП.

Вищенаведений список очікуваних результатів буде оновлюватися та доповнюватися в контексті проведення спеціалізованих Конкурсів заявок на отримання грантів. Ключові показники ефективності (KPI) використовуватимуться для оцінки ступеня досягнення очікуваних результатів.

Основні принципи грантового фінансування

Окремі елементи управління грантовими Програмами можуть змінюватися залежно від поставленої мети, цільових груп грантоотримувачів, методу розподілу грантів, допустимих та недопустимих витрат, вимог відповідного законодавства, а також джерела та форми фінансування, закладених в основу конкретної Програми.

Ця Інструкція містить загальні методичні вказівки. Більш детальна інформація буде наведена в документації, спеціально розробленій для кожної Програми.

Присудження грантів для фінансування МСП відбуватиметься із дотриманням наступних ключових принципів:

1. Використання фінансових ресурсів в межах грантової Програми має сприяти реалізації державної політики та зобов'язань щодо розвитку МСП.
2. Для кожної нової Програми необхідно підготувати економічне обґрунтування, яке включає щонайменше наступне: формулювання концепції (стратегії); опис моделі (схеми) грантової Програми; погодження політики та фінансового плану з відповідними державними органами.
3. Гранти присуджуватимуться в рамках цільових Конкурсів заявок. Оголошення про проведення Конкурсів публікуватимуться та активно поширюватимуться серед потенційних заявників з метою підвищення рівня поінформованості та сприяння посиленню конкуренції за гранти.
4. Кандидати на отримання грантів (далі – «грантоотримувачі») повинні відповідати вимогам, наведеним у цій Інструкції, а також конкретним вимогам Конкурсу та Договору про надання гранту.
5. Необхідно зібрати достатній обсяг даних для проведення інформованої та реалістичної оцінки фінансової та операційної життєздатності підприємства-заявника та запропонованих проектних заходів, які претендують на грантову підтримку.
6. Обґрунтування та документування усіх присуджених грантів здійснюватиметься протягом усього життєвого циклу грантової програми для полегшення управління та контролю за її виконанням.
7. IT-систему грантових програм потрібно налаштувати та використовувати таким чином, щоб вона сприяла своєчасному і точному введенню даних, забезпечувала можливість звітування та зменшувала потребу у додатковому моніторингу.
8. З метою створення повного журналу аудиту необхідно забезпечити систематичне ведення записів та архівування ключових документів (форми заявок, оцінки, рекомендації та погодження, договори про фінансування, запити та вимоги тощо), а також документування усіх важливих контактів із зовнішніми органами (включаючи протоколювання засідань та зустрічей, нотатки про виїзні інспекції тощо).
9. Грантова допомога виплачується грантоотримувачам на підставі доказів понесених витрат або виконання кваліфікаційних вимог, зазначених у Договорі про надання гранту, і використовується відповідно до погодженої мети та конкретних умов Договору про надання гранту.
10. Фінансування в межах грантових Програм не повинно давати несправедливу перевагу комерційним організаціям, яка може зашкодити конкуренції на ринку.
11. Оскільки грантова допомога в межах Програм надається на чітко визначених умовах і, як очікується, має сприяти досягненню основних цілей політики, умови Конкурсу та відповідного Договору про надання гранту передбачатимуть можливість повернення грантових коштів у випадку нецільового використання або невикористання гранту.
12. Оцінка ризиків проводитиметься на всіх етапах життєвого циклу грантової програми, особливо це стосується етапів оцінки заявок та моніторингу присуджених грантів.
13. Заявки на отримання грантів проходять комплексну експертизу, щоб пересвідчитися у фінансовій життєздатності МСП-грантоотримувачів та їх спроможності успішно реалізувати заплановані грантові заходи.
14. Необхідно запровадити процедуру розгляду претензій щодо рішень про присудження грантів.
15. Грантова документація (наприклад, рекламні матеріали, форми заявок, угоди про надання грантів, форми претензій тощо) повинна відповідати вимогам корпоративної комунікації, стандартні форми та шаблони слід використовувати якомога частіше для забезпечення операційної ефективності та послідовності.

16. Необхідно проводити регулярні зустрічі та інші узгоджені заходи, присвячені обговоренню результатів внутрішнього моніторингу/обміну інформацією, щоб пересвідчитися у тому, що процес управління грантами здійснюється на задовільному рівні.
17. Оцінювання механізмів надання грантів, а також оцінка операційної ефективності та результативності грантових Програм має проводитися щонайменше кожні 3-5 років (в ідеальному варіанті – щороку), якщо інше не передбачено нормативними актами.
18. Оцінка грантових програм тривалістю менше 3 років проводитиметься наприкінці періоду фінансування. Результати оцінки регулярно розглядатимуться, щоб забезпечити відповідність механізмів надання грантів поставленій меті.
19. Персонал має бути забезпечений необхідною підтримкою, включаючи тренінги, наставництво, посилання на відповідні інструкції, політики, процедури та процеси, що дозволить йому ефективно і добросовісно виконувати грантові програми.
20. Усі необхідні погодження повинні бути отримані та задокументовані.

Цільові групи та кваліфікаційні критерії

До прямих бенефіціарів грантових Програм належать малі та середні підприємства (МСП).

До опосередкованих бенефіціарів Програм належать працівники МСП, а також члени сімей жінок-роботодавців та працівників МСП.

Кваліфікаційні критерії

До участі в грантовій Програмі допускаються:

- **Підготовка до запуску бізнесу:** потенційні підприємці, які планують створити та зареєструвати власний бізнес (індивідуальне підприємство, товариство з обмеженою відповідальністю, акціонерне товариство, генеральне партнерство, командитне товариство, виробничий кооператив) протягом 12 місяців після подання заявки на грант.
- **Підтримка стартапів:** МСП, які були зареєстровані менше 2 років тому;
- **Зростання бізнесу:** товариства з обмеженою відповідальністю, виробничі кооперативи або фізичні особи-підприємці (ФОП), які були зареєстровані понад 2 роки тому і планують збільшити товарооборот та/або створити нові робочі місця протягом наступних 18 місяців.

Сектори економіки та тематика

До участі у грантовій Програмі допускаються МСП, які задовольняють вимогам конкретного Конкурсу заявок і ведуть діяльність у будь-яких секторах економіки, за винятком наступних:

- Страхові та фідучіарні послуги;
- Діяльність інвестиційних фондів;
- Банківські послуги, мікрофінансування та інші види фінансових послуг;
- Біржові та ломбардні послуги;
- Азартні ігри та супутні послуги;
- Операції з нерухомістю;

- Оптова торгівля (крім випадків, коли заявник може надати чітке обґрунтування відповідності бізнесу кваліфікаційним критеріям та вимогам конкурсу, що є особливо актуальним в умовах війни);
- Продукція/послуги воєнного характеру;
- Імпорт, виробництво та продаж алкогольних напоїв/пива та тютюнових виробів.

Пріоритетні групи для отримання грантової допомоги

Пріоритет надаватиметься наступним категоріям МСП:

- Підприємства-новатори або підприємства, які мають потенціал для інноваційного та технологічного розвитку;
- Підприємства, які мають високий потенціал для покращення навколишнього середовища та/або впровадження еко-інновацій ;
- Підприємства, які мають високий потенціал для зростання за рахунок інтернаціоналізації;
- Підприємства, які мають високий потенціал у сфері виробництва, інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) або промислових послуг;
- Підприємства, які мають високий потенціал в креативній індустрії, в сфері агро-туризму або ремісництва;
- Підприємства, розташовані за межами Києва, особливо ті, що знаходяться у сільській місцевості;
- Підприємства, якими керують/володіють жінки;
- МСП та соціальні підприємства, які справляють позитивний вплив на розвиток суспільства та підприємництва за рахунок створення робочих місць, збільшення доходів та розширення експорту.

З огляду на спрямованість Програми на розвиток експортного потенціалу та зростання жіночого бізнесу, а також з метою забезпечення взаємозв'язку з іншими доступними механізмами нефінансової підтримки бізнесу, перевага надаватиметься підприємствам, які подали заявки або вже користуються наступними інструментами підтримки: бізнес-інкубатор, центр підтримки інновацій, університетський центр підтримки бізнесу, інші програми підтримки МСП, які фінансуються державою та іноземними донорами тощо.

Організація команди, що реалізує грантову Програму

Чіткий розподіл обов'язків посадових осіб, відповідальних за реалізацію грантових Програм, є необхідною передумовою для зниження ризиків, пов'язаних із можливістю вчинення або обвинувачення у вчиненні корупційних правопорушень, шахрайських дій або змови. Особливо це стосується посадових осіб, які:

- Взаємодіють із потенційними заявниками до подання заявок;
- Проводять оцінку та приймають рішення щодо заявок на отримання гранту;
- Перевіряють та приймають до оплати платіжні запити.

У випадку, якщо йдеться про грантові Програми за відсутності достатніх ресурсів для реального розподілу обов'язків, потрібно застосувати підхід, заснований на здоровому глузді, оцінці ризиків та заходах щодо їх мінімізації.

Відповідність вимогам щодо стороннього фінансування

Організація-виконавець грантової Програми, як правило, залучає фінансові ресурси сторонніх організацій для надання грантів. Це можуть бути фінансові ресурси міжнародних організацій, таких як ЄС чи GIZ, або кошти, виділені з державного чи місцевих бюджетів України. Також можливий варіант фінансування грантової програми одразу з декількох джерел.

Ця Інструкція дає загальне уявлення про те, як успішно виконати грантову Програму, проте у певних випадках може виникнути потреба у внесенні змін до Інструкції та складу команди, що реалізує Програму. Це дозволить забезпечити дотримання вимог організації, яка відповідає за фінансування грантової програми.

Зокрема, у випадку внесення змін до Інструкції з метою приведення її у відповідність до вимог щодо стороннього фінансування потрібно звернути особливу увагу на такі аспекти:

Загальні положення та умови: міжнародні організації, такі як ЄС і GIZ, застосовують власні документально оформлені положення для визначення порядку реалізації програм, які фінансуються за їх рахунок. Важливим моментом є погодження з фінансуючою організацією переліку документів, якими слід керуватися та/або які потребують внесення змін та доповнень, для забезпечення повної відповідності програмного підходу. Процедура погодження здійснюється на етапі розробки із подальшим моніторингом змін протягом усього періоду реалізації програми.

Договори з грантоотримувачами: існують спеціальні форми договорів, які укладатимуться з успішними грантоотримувачами. Партнерські організації-виконавці програми повинні уточнити у фінансуючої організації, які шаблони договорів є бажаними або обов'язковими для використання.

Управління: з метою забезпечення ефективного управління та контролю, що сприятиме захисту інтересів організації-виконавця та будь-яких сторонніх організацій, які фінансують програму, необхідно обговорити та затвердити склад, структуру та стандартні процедури колегіального органу, створеного спеціально для управління реалізацією Програми. Типовими прикладами такого органу є стратегічна консультативна група або керівний комітет. Зазвичай до складу колегіального органу входять високопосадовці, які представляють відповідні партнерські організації.

Структура та стандартні процеси Команди, що реалізує Програму: ця Інструкція описує стандартний набір командних ролей, що забезпечують ефективну реалізацію грантової Програми, проте створення певних управлінських структур може призвести до необхідності запровадження додаткових та/або інших командних ролей та вимог до членів команди. Ці питання слід детально обговорити з усіма сторонніми фінансовими партнерами.

Моніторинг та оцінка: організації-виконавцю Програми рекомендується звернутися до сторонніх фінансуючих організацій для отримання конкретних вказівок щодо проведення моніторингу та оцінки. Процес моніторингу Програми включає визначення та використання ключових показників ефективності, погоджених усіма сторонами. Інструкція містить загальні вимоги щодо моніторингу та оцінки, проте вони потребують внесення змін та доповнень шляхом обговорення з партнерами.

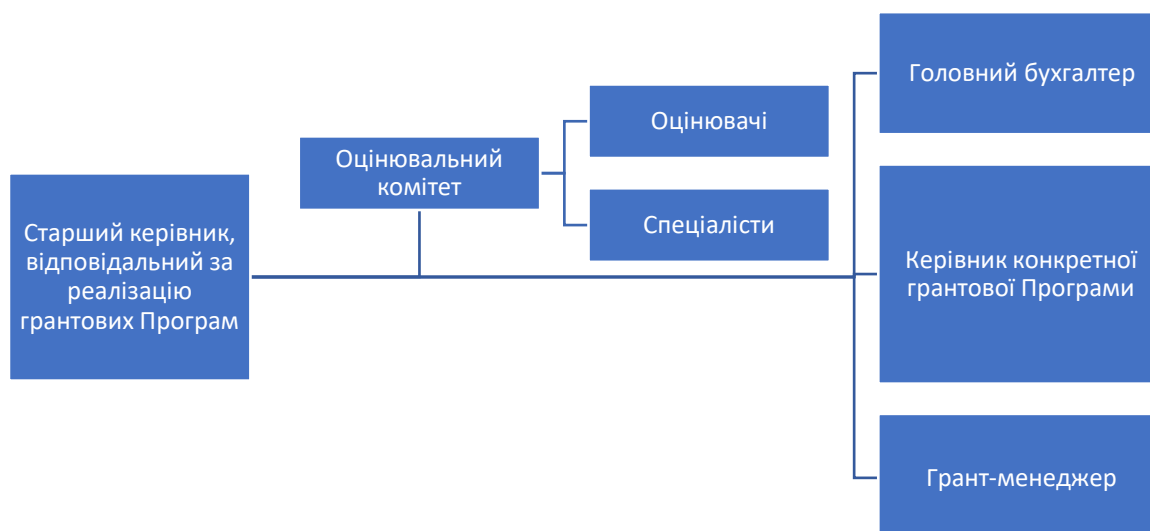
Масштабування: забезпечення максимальної відповідності програмних процесів, процедур та документації вимогам сторонніх фінансуючих організацій на етапі розробки Програми

сприятиме подальшому збільшенню масштабів грантової допомоги. Наприклад, розробка пілотної Програми, яка фінансується з державного бюджету України, але при цьому добре адаптована до вимог ЄС щодо фінансування грантів, значно спрощує процес подальшого розгортання та розширення масштабів програмної діяльності з метою охоплення більшої кількості потенційних грантоотримувачів за рахунок збільшення обсягів бюджетного фінансування та фінансової допомоги ЄС. Те саме стосується фінансової співпраці з іншими міжнародними організаціями, такими як GIZ. З огляду на вищезазначене, організаціям-виконавцям Програми рекомендується звернутися до потенційних фінансових донорів для обговорення можливості використання власних фінансових активів ще на етапі розробки Програми. Це дозволить створити необхідні передумови для подальшого залучення та включення у Програму додаткових фінансових ресурсів.

Ролі ключових членів команди, що реалізує грантову Програму

Необхідно визначити ролі та обов'язки (щонайменше) наступних членів команди, яка здійснюватиме управління Програмою:

- Старший керівник, відповідальний за реалізацію грантових Програм;
- Головний бухгалтер;
- Керівник конкретної грантової Програми;
- Грант-менеджер;
- Оцінювачі;
- Спеціалісти;
- Оцінювальний комітет.



Старший керівник, відповідальний за реалізацію грантових Програм

Старший керівник, відповідальний за реалізацію Програм, є представником вищого керівництва, яке визначає стратегічний напрямок політики щодо грантової підтримки МСП. Він здійснює керівництво та контроль за діяльністю Керівників конкретних грантових програм для

забезпечення їх ефективної реалізації у відповідності до чинного законодавства, внутрішніх стандартів та процедур.

Головний бухгалтер

Головний бухгалтер відповідає за виконання вимог щодо фінансування грантових Програм відповідно до існуючих процедур та механізмів управління, описаних у спеціальних інструкціях щодо реалізації конкретних Програм. Головний бухгалтер здійснює керівництво та контроль за діяльністю Керівників грантових програм в частині, що стосується фінансових питань.

Керівник грантової програми

Керівник грантової програми призначається вищим керівництвом і здійснює контроль за реалізацією конкретної Програми. Це має бути досвідчена особа, яка володіє необхідними повноваженнями, можливостями та компетенцією, а також повністю усвідомлює свою командну роль та обов'язки.

Керівники грантових програм відповідають за ефективність використання грантових коштів та управління ризиками відповідно до технічного завдання. Вони узгоджують схеми розподілу грантів із цілями та сферами компетенції організацій-замовників, а також забезпечують досягнення бажаних результатів та позитивних ефектів від реалізації заходів підтримки малого та середнього бізнесу відповідно до цілей національної політики щодо МСП. Керівники грантових програм звітують про виконану роботу перед Старшим керівником, відповідальним за реалізацію грантових Програм.

Керівник конкретної Програми призначається до початку етапу розробки програми. В ідеалі він продовжує виконувати свої обов'язки до завершення робіт з реалізації програми, забезпечуючи її ефективність та результативність. Керівник грантової програми керує розробкою та впровадженням процесів і засобів контролю для управління присудженими грантами відповідно до вимог цієї Інструкції. Спеціально для керівників проводяться відповідні тренінги, щоб вони могли ефективно виконувати свою роботу.

Згідно з положеннями програмної документації, Керівник грантової програми керує процесом оцінки програми, а також забезпечує поширення отриманих результатів, знань та досвіду всередині організації та за її межами шляхом передачі відповідної інформації іншим організаціям підтримки бізнесу. Це сприятиме розробці вдосконалених схем розподілу грантів.

Керівник грантової програми отримує чіткі пояснення щодо його ролі та обов'язків під час призначення на цю посаду. Відбір кандидатів на заміщення посади Керівника грантової програми проводиться із дотриманням принципів доцільності та співрозмірності (пропорційності). При цьому враховується рівень знань та досвід кандидата, розмір (вартість) та кількість грантів, які будуть присуджені в межах Програми, рівень ризику, тривалість реалізації та рівень складності Програми.

Керівник грантової програми має бути забезпечений відповідними ресурсами, включаючи підтримку з боку грант-менеджера та спеціалістів, для виконання вимог протягом усього життєвого циклу програми.

Основні обов'язки Керівника грантової програми включають наступне:

- Розробка економічного обґрунтування грантової Програми, співрозмірної з рівнем ризику та витрат, підготовка необхідної документації для затвердження грантової Програми;
- Забезпечення відповідності організаційним і національним вимогам щодо управління та реалізації грантових програм;
- Здійснення контролю за наданням погоджень і управлінням програмою, забезпечення відповідного бюджету;
- Забезпечення точного і детального обліку грантів;
- Забезпечення належного обґрунтування і дотримання інструкцій щодо присудження грантів;
- Розробка та затвердження форми Договору про надання гранту;
- Управління ризиками, системами та процесами контролю, затвердження моделі комплексної експертизи, а також оцінювання ризику шахрайства та розробка стратегії зниження ризиків;
- Звітування про виконану роботу перед Старшим керівником, відповідальним за реалізацію грантових Програм, Головним бухгалтером та іншими представниками вищого керівництва, якщо необхідно;
- Забезпечення належного моніторингу виконання грантової програми та її фінансових показників;
- Оцінка співрозмірності впливу грантової програми та основних цілей політики;
- Контроль і затвердження щорічних та підсумкових оглядів програм, а також впровадження рекомендацій щодо їх вдосконалення, які базуються на висновках за результатами оглядів або інших джерелах інформації;
- Забезпечення наявності необхідних ресурсів, належних засобів та можливостей для адміністрування грантів;
- Забезпечення чіткого розподілу обов'язків та належної підготовки усіх членів команди, що розробляє та реалізує грантову програму;
- Забезпечення плавної передачі справ при звільненні з посади.

Грант-менеджер

Грант-менеджер звітує про поточне управління та адміністрування конкретної Програми перед Керівником грантової програми. Він виконує свої функції відповідно до переліку основних завдань та видів діяльності, наведеному у цій Інструкції, де Керівник грантової програми вказаний як відповідальна особа.

Основні обов'язки Грант-менеджера будуть пов'язані з моніторингом ефективності діяльності МСП-грантоотримувачів і включатимуть наступне:

- Контроль за використанням державних, донорських та/або інших коштів відповідно до призначеної мети;
- Контроль за дотриманням МСП-грантоотримувачем умов Договору про надання гранту;
- Розгляд та надання згоди на внесення змін до Договору за умови належного обґрунтування цих змін;
- Оцінка факторів, які мають вирішальне значення для успішної реалізації проекту та забезпечення його життєздатності на кожному етапі реалізації;

- Перевірка поточного рівня життєздатності проекту на кожному етапі перед виплатою чергового траншу гранту;
- Взаємодія з Головним бухгалтером та фінансовими менеджерами для отримання консультацій з питань бухгалтерського обліку, якщо це необхідно;
- Контроль за реалізацією проекту з метою відстеження відхилень від плану або суттєвих змін у масштабі, характері чи термінах реалізації проекту;
- У разі надходження пропозиції щодо внесення змін до плану проекту, Грант-менеджер проводить оцінку можливого впливу цих змін з урахуванням критеріїв надання грантів;
- Відстоювання позиції організації-замовника та уряду, якщо це необхідно, шляхом зменшення розміру, призупинення чи затримки виплати грантової допомоги, або висунення вимоги щодо часткового або повного повернення грантових коштів.

Грант-менеджери виконуватимуть роль «фасилітаторів» комерційного розвитку МСП-грантоотримувачів і забезпечуватимуть Керівника безперервною підтримкою на всіх стадіях реалізації грантової Програми, включаючи проведення моніторингу та оцінки. Зокрема, Грант-менеджери сприятимуть реалізації проекту шляхом залучення законтракованих постачальників бізнес-послуг, які надаватимуть технічну допомогу МСП-грантоотримувачам.

Допоміжний персонал надаватиме Грант-менеджерам спеціалізовану адміністративну підтримку, включаючи наступне: маркетинг і реклама; ІТ та технічна підтримка; фінансовий, бухгалтерський, аудиторський та юридичний супровід; моніторинг та виїзні перевірки, якщо це необхідно; оцінка результатів по завершенні проекту.

Грант-менеджери, окрім виконання основних обов'язків щодо моніторингу програми, співпрацюватимуть із МСП-заявниками та потенційними заявниками з метою:

- Забезпечення належної реєстрації заявників в організації-замовнику;
- Надання допомоги в тому що, стосується оцінки потреб заявника у розвитку бізнесу та визначення доцільності подання заявки на участь у конкурсі;
- Надання допомоги у заповненні форми заявки на отримання гранту, якщо необхідно.

Сприяння розвитку співпраці між МСП та постачальниками бізнес-послуг є одним із найважливіших елементів грантової Програми. Грант-менеджери налагоджуватимуть відносини з Постачальниками бізнес-послуг, у тому числі шляхом виконання таких дій:

- Надання допомоги МСП-заявникам в оцінці потреб у технічній підтримці, яка сприятиме реалізації запропонованих ними проектів;
- Вибір відповідних постачальників бізнес-послуг (ПБП) із попередньо схваленого переліку ПБП для запрошення до участі у тендері на надання послуг з розвитку бізнесу МСП-грантоотримувачам;
- Надсилання схваленим ПБП стандартних запрошень до участі у тендері на виконання погоджених пакетів робіт;
- Проведення зустрічей з МСП-грантоотримувачами з метою розгляду та оцінки тендерних пропозицій, а також визначення переможця тендеру;
- Поточний контроль якості послуг з технічної підтримки грантоотримувача, які надаються ПБП;
- Участь у підсумкових зустрічах з метою пересвідчитися у тому, що клієнт і постачальник послуг задоволені вжитими заходами та результатами, досягнутими завдяки інтервенції ПБП;

- Заповнення Форми оцінки якості наданих послуг, а також пересвідчення у тому, що клієнт заповнив Анкету оцінки задоволеності клієнтів наданими послугами;
- Заповнення Форми оцінки впливу технічної підтримки, яка була надана ПБП;
- Пересвідчення у тому, що платежі здійснюються згідно з попередніми домовленостями на підставі приймання-передачі результатів послуг.

Оцінювачі

Оцінювачі сприятимуть успішному проведенню оцінки заявок шляхом виконання таких дій:

- Якісна оцінка заявок, отриманих у відповідь на запрошення до участі у Конкурсі, яка проводиться згідно з інструкцією щодо оцінки відповідності заявників з використанням оцінювальної таблиці та відповідної програмної документації;
- Використання власного галузевого досвіду та врахування умов успішної реалізації проекту під час аналізу кожної заявки;
- Підготовка та заповнення оцінювальної таблиці в рамках проведення оцінки повної форми заявки, включаючи скорингову оцінку та відповідні текстові коментарі до виставлених скоринг-балів;
- Складання повного переліку проблем та недоліків, виявлених у заявці, які потребують додаткових роз'яснень та уточнень;
- Участь у зустрічах та/або спеціальних тренінгах, організованих для виконання завдань з оцінювання, якщо це необхідно;
- Надання додаткових відомостей і коментарів у виняткових та обґрунтованих випадках на запит Оцінювального комітету.

Спеціалісти

Керівники грантових програм співпрацюватимуть із різними зацікавленими сторонами протягом усього життєвого циклу Програми. До зацікавлених сторін належать: команди з розробки політики організації-замовника та відповідних міністерств; урядові чи парламентські наглядові органи; донорські організації, які підтримують розвиток МСП; уповноважені представники МСП-претендентів на отримання грантів; а також допоміжний персонал та спеціалісти, які займаються широким колом питань, пов'язаних із комерційним, юридичним та фінансовим супроводом, аналізом ризиків, запобіганням корупції та шахрайству.

Оцінювальний комітет

Оцінювальний комітет складається з голови без права голосу, секретаря без права голосу та непарної кількості членів (мінімум трьох) з правом голосу. Основна роль комітету полягає у затвердженні рекомендацій щодо присудження Договорів про надання гранту відповідно до встановлених критеріїв.

Голова комітету відповідатиме за координацію процесу оцінювання і забезпечення його неупередженості та прозорості. Секретар комітету (зазвичай це Керівник грантової програми) виконуватиме адміністративні завдання, пов'язані з процедурою оцінювання. Оцінювачі працюватимуть під керівництвом голови оцінювального комітету.

Тренінги

Персоналу, залученому до управління грантовою програмою, надаватиметься належна підтримка та можливість проходження базових тренінгів для забезпечення ефективного виконання функцій та обов'язків, описаних у цій Інструкції. Базові тренінги включатимуть проведення інструктажу щодо джерел подальшої підтримки, застосування встановлених процедур та розуміння вимог відповідного законодавства, покладеного в основу Програм. Залучений персонал повинен ознайомитися зі змістом цієї Інструкції та інших відповідних документів.

Керівник грантової програми співпрацюватиме зі Старшим керівником, відповідальним за реалізацію Програм, щоб пересвідчитися у тому, що команда, сформована для реалізації тієї чи іншої Програми, має необхідну підготовку, можливості та підтримку. Керівники програм взаємодіятимуть з вищим керівництвом з метою визначення тренінгів, які є необхідними для підготовки членів команди до виконання покладених на них обов'язків з урахуванням наявного рівня знань і досвіду. Тренінги для персоналу проводитимуться перед початком реалізації грантової Програми і, за необхідності, під час виконання обов'язків щодо управління Програмою.

Опис основних управлінських процесів на етапах розробки та реалізації грантової Програми

Життєвий цикл грантової Програми складається з шести взаємопов'язаних етапів, описаних нижче:



Проектування та розробка грантової Програми

Метою етапу проектування та розробки є створення надійної моделі грантової програми з оптимальним співвідношенням витрат та результатів, яка базується на зрозумілій концепції з чітко визначеними вимогами до використання грантів у якості механізму досягнення основних цілей політики.

Перш ніж приступити до розробки нової Програми, необхідно провести аналіз можливих варіантів інтервенції та визначити найкращий спосіб досягнення цілей політики. Процес аналізу повинен передбачати наступне:

- Визначення мети, цілей та бажаних результатів грантової Програми;
- Проведення дослідження щодо наявності аналогічних інтервенцій, які здійснюються на території країни, щоб уникнути дублювання фінансової допомоги (подвійного фінансування) МСП;
- Вивчення досвіду виконання схожих програм підтримки для подальшого використання в процесі оперативної реалізації власної програми;
- Визначення внутрішніх та зовнішніх зацікавлених сторін, проведення консультацій із зацікавленими сторонами, звернення за порадою до експертів, якщо необхідно;
- Отримання необхідних дозволів та погоджень (від офіційної особи та/або уряду/міністерства).

Вимоги та очікувані результати конкретних Конкурсів заявок визначаються за погодженням з особами, які відповідають за розробку політики, та іншими зацікавленими сторонами і спеціалістами. Необхідно провести аналіз супутніх ризиків та надати документальне обґрунтування вибраної концепції та варіантів реалізації з урахуванням результатів ринкового аналізу потреб МСП; визначення стримуючих факторів та можливостей розвитку потенційних грантоотримувачів; підготовка висновків за результатами проведених консультацій; а також надання пояснень щодо того, як має здійснюватися фінансування та управління грантовою Програмою.

В процесі розробки концепції грантової Програми може виникнути потреба у залученні спеціалістів різного профілю, включаючи політичних аналітиків, експертів з економічних, юридичних та фінансових питань, а також фахівців з комунікацій та комерції. Потребу в порадах зовнішніх експертів необхідно визначити якомога раніше на етапі розробки Програми.

Організація-замовник пропонує та затверджує кандидатуру Керівника грантової програми, який відповідатиме за проектування та розробку Програми. Керівник також відповідатиме за реалізацію процесу на всіх етапах життєвого циклу Програми, включаючи обґрунтування доцільності Програми, активне управління ризиками до та під час виконання Програми, здійснення постійного моніторингу, підготовку проміжного та підсумкового звітів про оцінку Програми.

Рішення про завершення робіт на поточній стадії та перехід до наступної стадії розробки Програми схвалюється щонайменше Керівником грантової програми. Внутрішнє погодження та затвердження документації є невід'ємною частиною ефективного управління процесами формального розгляду та затвердження грантової Програми.

Після завершення розробки попереднього варіанту концепції відбувається доопрацювання економічного обґрунтування Програми, а також розробляється план реалізації Програми, який

підлягає офіційному затвердженню. На цьому етапі також проводиться оцінка можливих наслідків та ускладнень, пов'язаних з використанням державної допомоги. До проведення оцінки залучаються експерти з юридичних питань. Додаткова інформація про їх ролі та обов'язки наведена у розділі «Організація команди, що реалізує грантову Програму» цієї Інструкції.

Оновлена концепція Програми повинна містити щонайменше таку інформацію, незважаючи на її цінність та супутній ризик: мета; стратегічний контекст; теорія змін та можливі результати реалізації Програми; аналіз варіантів реалізації; обґрунтування бажаного варіанту; схема фінансування та його доступність; механізми управління, часові рамки ресурсного забезпечення та реалізації Програми; ризики недосягнення очікуваних результатів.

На етапі проектування важливо чітко визначити очікувані результати політики, як вони будуть вимірюватися та оцінюватися, а також які результати вважатимуться успіхом чи невдачею. Оновлена концепція повинна містити визначення конкретних, вимірюваних, реалістичних, обмежених у часі контрольних точок та ключових показників ефективності, які відповідають цілям Програми, для забезпечення оптимального співвідношення витрат та результатів.

Якщо планується масштабна або комплексна Програма (наприклад, багатоетапні процеси), тоді перед повномасштабним розгортанням Програми необхідно провести пілотний етап, щоб оцінити відносні витрати та вигоди із застосуванням стандартного підходу. Це дозволить мінімізувати загальний ризик, а також допоможе точно визначити цінність та вплив очікуваних результатів Програми.

Після затвердження концепції грантової Програми необхідно розробити формальні вимоги, оновити зміст договорів про надання грантів, підготувати форми заявок для проведення Конкурсу заявок, скласти інструкцію щодо подання заявок для потенційних грантоотримувачів, та визначити критерії оцінки для конкретного Конкурсу.

Основні завдання на цьому етапі:

Діяльність/Завдання	Відповідальна особа	Засіб верифікації
Попередній аналіз можливостей та ризиків	Керівник грантової програми	Фактологічна основа політики (переглянуті документи) та консультації
Розробка попереднього варіанту Концепції грантової Програми (визначення сектору, цілей та завдань, критеріїв)	Керівник грантової програми	Попередній варіант Концептуальної записки, включаючи короткий опис можливостей та ризиків
Доопрацювання та оновлення Концепції грантової Програми за результатами консультацій, включаючи внесення уточнюючої інформації про контрольні точки, ключові показники ефективності, ризики та припущення, управлінські процеси	Керівник грантової програми	Повна версія Концептуальної записки (економічне обґрунтування та управлінські процеси), розробленої для конкретного Конкурсу заявок на отримання грантів

Підготовка документації Конкурсу заявок та пакету інформаційних матеріалів про Грант, співрозмірних рівню ризику та витрат, а також розробка форми заявки та процесів збору даних	Керівник грантової програми	Пакет інформаційних матеріалів про Грант/Конкурс заявок (включаючи інструкції грантоотримувачу щодо подання заявки), шаблон форми заявки для грантоотримувачів
Пропорційна оцінка ризику шахрайства та можливих заходів щодо зниження ризику	Керівник грантової програми	Таблиця ризиків та допущень, а також шаблон журналу моніторингових перевірок включені до Концептуальної записки
Розробка переліку контрольних питань (з урахуванням ключових показників ризику) для проведення передкваліфікаційного відбору учасників (якщо необхідно)	Керівник грантової програми	Перелік контрольних питань
Розробка рекламного повідомлення/оголошення про проведення Конкурсу	Спеціаліст з комунікацій	Реклама грантової Програми / Оголошення про проведення Конкурсу
Відправка запиту на комерційну пропозицію та пакету інформаційних матеріалів про Грант фінансуючій організації для отримання зворотного зв'язку	Керівник грантової програми	Протокол та нотатки про отриманий зворотний зв'язок
Введення інформації про грантову Програму до державної інформаційної системи обліку грантів після отримання дозволу на розробку пропозиції	Керівник грантової програми	Реєстрація у відповідній базі даних
Формування пулу схвалених постачальників бізнес-послуг, які надаватимуть технічну допомогу МСП в рамках Конкурсу заявок на отримання грантів	Керівник грантової програми	Підтримка бази даних консультантів та постачальників бізнес-послуг в актуальному стані
Остаточне схвалення грантових Програм, які відповідають вимогам організації-замовника та вимогам уряду в частині, що стосується процесів управління та погодження	Керівник грантової програми	Підтвердження офіційного схвалення Концепції та документації грантової Програми

Конкурс заявок від МСП-претендентів на отримання грантів

Завчасне налагодження взаємодії з потенційними грантоотримувачами досягається шляхом проведення широких консультацій та створення мережі контактів з організаціями підтримки бізнесу з метою максимального охоплення цільової аудиторії. Це дозволить сформуванню активний пул відповідних заявників, а також сприятиме широкому розповсюдженню реклами та підвищенню рівня поінформованості про Конкурс заявок на отримання грантів.

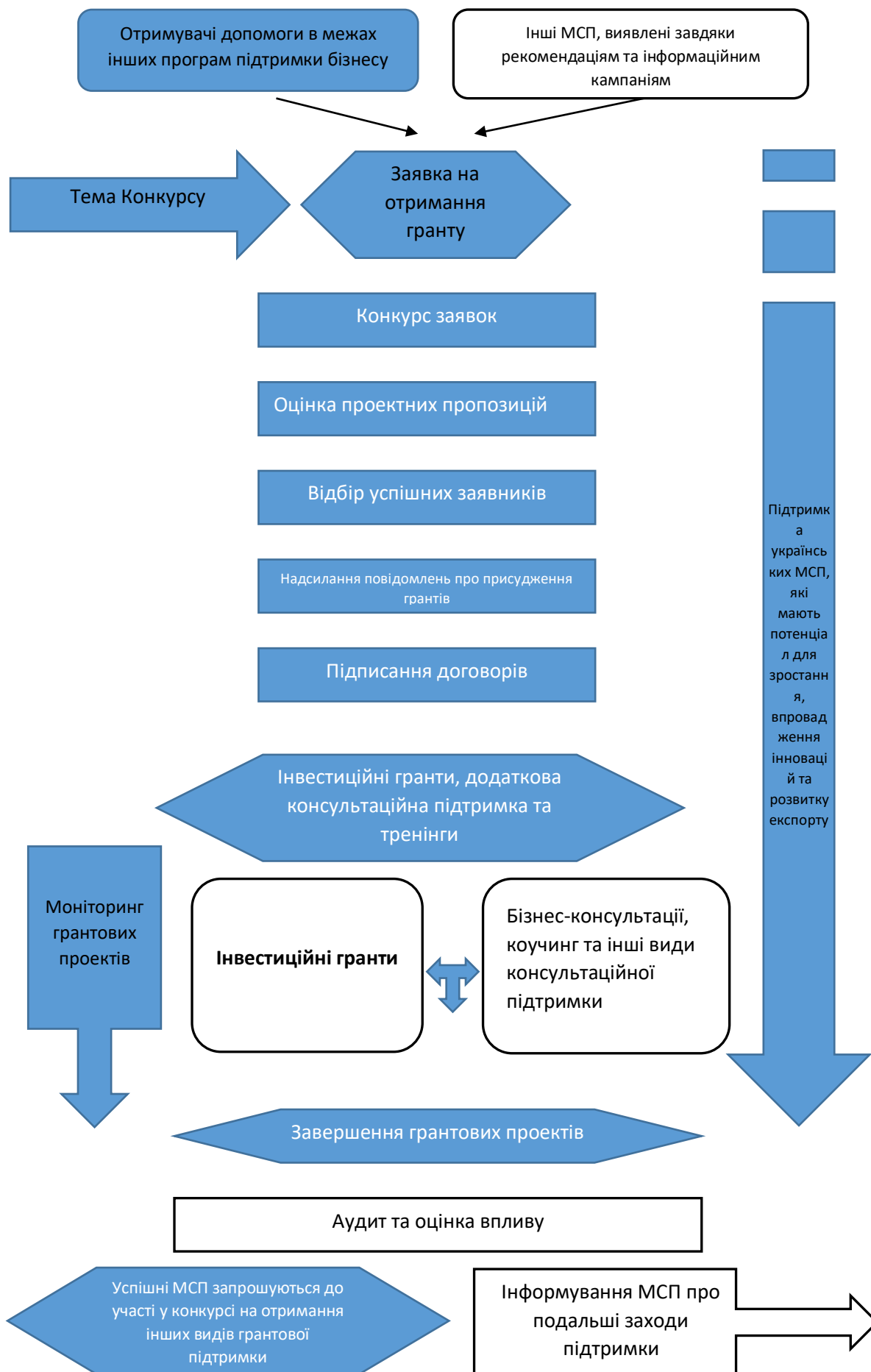
Налагодження взаємодії з широким колом МСП на ранньому етапі Програми дозволить створити здорову та прозору конкуренцію між потенційними грантоотримувачами і забезпечить ефективне використання грантових коштів.

Формування пулу потенційних грантоотримувачів і взаємодія з ними через широку мережу організацій підтримки бізнесу допоможе визначити потреби МСП у підтримці та завершити розробку формату і умов надання грантів. На підготовчому етапі Програми слід подбати про те, щоб жодне підприємство або група підприємств не отримали несправедливу конкурентну перевагу. Завчасне налагодження взаємодії з МСП сприятиме плануванню успішної реалізації Програми наступним чином:

- Проведення завчасної маркетингової кампанії та підвищення інформованості потенційних учасників про майбутній Конкурс заявок на отримання грантів;
- Посилення розуміння потенційних вигод від реалізації грантової програми серед МСП, які можуть претендувати на отримання грантів;
- Розробка та уточнення вимог і критеріїв для подальшого інформування МСП, які є потенційними грантоотримувачами;
- Посилення розуміння загальної цінності грантової програми та необхідності досягнення ключових показників ефективності, а також допомога у плануванні оптимального використання наявних фінансових ресурсів;
- Надання уточненої оцінки та розуміння оптимальної дати початку та тривалості реалізації Програми;
- Управління процесом подання та затвердження заявок у справедливий та неупереджений спосіб, враховуючи потреби заявників та адміністративно-технічні можливості подання заявок на участь у Конкурсі;
- Виявлення інноваційних рішень, які можуть вдосконалити запланований процес реалізації Програми та посприяти досягненню основних цілей політики;
- Виявлення потенційних ризиків та проблем реалізації Програми, а також розробка відповідних стратегій та підходів до зниження ризиків.

Короткий опис основних етапів наведено на схемі нижче:

ЗАГАЛЬНА ІНСТРУКЦІЯ ЩОДО РЕАЛІЗАЦІЇ ГРАНТОВИХ ПРОГРАМ



Рекламування Конкурсу заявок

Після офіційного запуску Конкурсу заявок уся необхідна інформація про Конкурс надається потенційним учасникам, які відповідають кваліфікаційним вимогам. Проведення онлайн-семінарів сприятиме процесу інформування. Це можуть бути ознайомчі семінари, які проводяться на початковому етапі з метою підвищення поінформованості потенційних учасників про деталі Конкурсу, а також семінари у форматі «запитання-відповідь» для надання відповідей на конкретні запити щодо Конкурсу та забезпечення рівного доступу усіх МСП до відповідей на поширені запитання.

Рекламне повідомлення /оголошення про проведення Конкурсу має бути опубліковано не пізніше ніж за 30 днів до кінцевого терміну подання заявок. Оголошення публікується на веб-сайті організації-замовника та інших відповідних веб-сайтах (із прямим посиланням на онлайн-форму заявки, розміщену на сайті організації-замовника). Інформація про місця розміщення реклами Конкурсу та перелік організацій підтримки бізнесу, які отримали рекламні повідомлення для подальшого поширення серед потенційних учасників, документується в електронному вигляді.

Спеціаліст із комунікацій тісно співпрацюватиме з Керівником грантової програми для здійснення контролю за запуском конкретних Програм та плануватиме проведення рекламно-інформаційних кампаній з метою залучення максимальної кількості МСП до участі у Конкурсі.

Рекламне повідомлення / оголошення про проведення Конкурсу має містити щонайменше таку інформацію:

- Інформація про джерела фінансування та затвердження грантової Програми;
- Загальна інформація про організацію-замовника, гранти, що надаються в межах Програми, та інші форми підтримки бізнесу;
- Цілі та завдання Програми, а також вимоги до оформлення заявки на грант;
- Кваліфікаційні критерії до учасників Конкурсу;
- Мінімальний і максимальний розміри грантів;
- Кінцевий термін подання заявок;
- Посилання для завантаження пакету інформаційних матеріалів про грант та іншої відповідної інформації;
- Посилання на онлайн-форму заявки;
- Короткий опис процесу оцінювання;
- Інформація про семінари, які забезпечують інформаційну підтримку Конкурсу.

Спеціаліст з комунікацій здійснюватиме рекламні заходи з метою залучення мережі організацій підтримки бізнесу до процесу інформування МСП про Конкурс заявок, що дозволить досягти мультиплікативного ефекту. Ефективне використання соціальних мереж також сприятиме поширенню інформації про Конкурс.

Можливі варіанти проведення Конкурсу

Існує два основних варіанти проведення Конкурсу заявок на отримання грантів. Вибір того чи іншого варіанту залежатиме від пріоритетів грантової Програми, доступного пакета фінансування та результатів аналізу, покладених в основу економічного обґрунтування Програми. Можливі наступні варіанти:

- Відкритий одноетапний конкурс: заявники (МСП-потенційні грантоотримувачі, не пов'язані між собою) змагаються за один грант відповідно до опублікованих умов Конкурсу та критеріїв присудження гранту. Кожен заявник подає повністю заповнену форму заявки та супровідні документи, які підлягають оцінці.
- Відкритий двохетапний конкурс: заявники (МСП-потенційні грантоотримувачі, не пов'язані між собою) подають коротку концептуальну записку, яка оцінюється відповідно до опублікованих умов Конкурсу та критеріїв присудження гранту. Успішні заявники запрошуються до участі у змаганні за один грант. Щоб взяти участь у змаганні, потрібно подати повністю заповнену форму заявки на отримання гранту.

З огляду на додаткове адміністративне навантаження та витрати, які несуть МСП-заявники та організація-виконавець Програми у зв'язку з поданням та оцінкою заявок, необхідно оцінити витрати та переваги кожного з варіантів Конкурсу ще на етапі розробки Програми. Як правило, відкритий одноетапний конкурс є оптимальним варіантом для Програм малими грантами.

Вид конкурсу	Типове використання	Основні переваги	Основні недоліки	Потенційні ризики та заходи щодо їх зниження
Відкритий одноетапний конкурс	Грантові Програми малими з простою формою заявки Гранти, які передбачають надання технічної підтримки та бізнес-послуг грантоотримувачу без закупівлі обладнання та витратних матеріалів	Спрощене адміністрування. Проста для розуміння заявка, грантоотримувач зможе легко її заповнити Сприятиме залученню інноваційних пропозицій від менш досвідчених МСП, які мають високий потенціал	Може призвести до необхідності обробки та оцінки занадто великої кількості заявок, серед яких буде чимало заявок низької якості Потенційно велика кількість неуспішних заявників, які вважатимуть, що даремно витратили час на заповнення заявок	Потенційно велика кількість претендентів на отримання грантів, яких потрібно оцінити Цей ризик можна знизити за рахунок розробки контрольного переліку питань для відсіювання невідповідних заявників, перш ніж приступити до оцінки повної форми заявки
Відкритий двохетапний конкурс	Більш цінні гранти та складніші проекти із ширшим переліком допустимих статей витрат та джерел фінансування Процес реалізації масштабних проектів триватиме довше, і вони можуть виявитися більш ризиковими. Крім того, доведеться витратити більше	Корисний механізм для проведення передкваліфікаційного відбору перспективних заявників Менша кількість повних форм заявок, які доведеться оцінювати для присудження грантів МСП витрачають менше грошей та часу на заповнення скороченої форми заявки на першому етапі конкурсу. Це дає їм можливість	Перспективним заявникам, які були відібрані на першому етапі, не завжди вдається перетворити цікаві концептуальні записки на високоякісні проектні пропозиції Витрачається більше часу на адміністрування процесу, тож МСП	Потенційний дисбаланс якості запропонованої ідеї/концепції та здатності МСП досягти бажаних результатів На етапі оцінки концепції слід надавати особливе значення команді, яка запропонувала концепцію, та наявності

	часу на адміністрування та верифікацію витрат в рамках моніторингу виконання грантового проекту	краще оцінити економічну доцільність подання повної форми заявки на другому етапі	<p>доведеться довше чекати рішення про присудження грантів, перш ніж вони зможуть приступити до реалізації проектів</p> <p>На першому етапі доведеться відсіяти значну частину заявників. Серед відсіяних заявників може виявитися чимало тих, хто здатен реалізувати якісний проект</p>	попереднього досвіду
--	---	---	--	----------------------

Заявки зазвичай подаються в режимі онлайн, щоб мінімізувати адміністративні витрати. Процес розробки та публікації онлайн-форм для подання та збору електронних даних, а також створення захищених серверних систем зберігання, архівації та управління даними здійснюється у тісній співпраці з ІТ-департаментом.

Заявки, оформлені із порушенням інструкції щодо реалізації грантової Програми, не приймаються до розгляду. Члени команди, що реалізує Програму не перевірятимуть, не коментуватимуть та/або не розглядатимуть заявки, які були подані у неприйнятний спосіб.

Основні завдання на цьому етапі:

Діяльність/Завдання	Відповідальна особа	Засіб верифікації
Публікація рекламного повідомлення / оголошення про проведення Конкурсу заявок на веб-сайті організації та у схвалених засобах масової інформації	Спеціаліст з комунікацій	Опубліковане рекламне повідомлення про грант / оголошення про проведення конкурсу
Публікація пакету інформаційних матеріалів про Грант на веб-сайті організації, а також поширення відповідної інформації та посилань серед інших пов'язаних сторін	Спеціаліст з комунікацій	Опублікований пакет інформаційних матеріалів про Грант
Розробка онлайн-форм для подання та збору даних, а також створення захищених серверних систем зберігання даних	ІТ-департамент	Опубліковані онлайн-форми та створені серверні системи
Проведення інформаційно-ознайомчого онлайн-семінару для зацікавлених сторін	Керівник грантової програми	Протокол семінару

Публікація відповідей на поширені запитання щодо Конкурсу заявок на веб-сайті організації	Спеціаліст з комунікацій	Оновлена веб-сторінка запитань та відповідей
Проведення онлайн-семінару у форматі «Запитання-відповідь» для потенційних заявників	Керівник грантової програми	Протокол семінару
Публікація змін та доповнень до умов Конкурсу заявок (наприклад, зміна термінів подання заявок)	Спеціаліст з комунікацій	Оновлена веб-сторінка та опубліковані відповідні документи
Приймання та проставлення печатки на поданих заявках	Керівник грантової програми	Журнал отриманих заявок
Створення папки електронних даних окремо для кожного заявника після успішного подання заявки з метою подальшого моніторингу прогресу	ІТ-департамент	Оновлені записи у CRM-системі
Надсилання повідомлень заявникам про те, що їх заявки були успішно отримані	Керівник грантової програми	Оновлені записи у CRM-системі

Оцінка заявок на отримання грантів

Оцінка заявок на отримання грантів та формулювання рекомендацій, які слугують основою для прийняття рішень про фінансування, здійснюється відповідно до затверджених процедур. З метою сприяння винесенню справедливих рішень щодо грантового фінансування, які повинні ґрунтуватися виключно на інформації, наданій заявником, усі заявки оцінюватимуться з використанням стандартної оцінювальної таблиці, пристосованої до конкретного Конкурсу заявок. Основні заголовки та критерії оцінки заявок, які використовуються в оцінювальній таблиці, повинні дзеркально відображати інформацію, що міститься у заявці.

Оцінка заявок на отримання грантів проводиться, щоб пересвідчитися у тому, що:

- Гранти надаються лише тим проектам, які не можуть бути реалізовані без грантової допомоги;
- Проекти мають хороші шанси досягти екологічної стійкості та принести чисту вигоду національній економіці.

Оцінювальний комітет розгляне усі повністю заповнені заявки, які були подані до закінчення строку подання проектних пропозицій, складе короткий список проектів, які є придатними для підтримки, і надасть рекомендації щодо проектів, які мають отримати гранти.

Рекомендації щодо присудження грантів

Перед засіданням Оцінювального комітету спеціалісти з оцінки ретельно розглядають кожну заявку, проводять спеціальні перевірки та уточнюють інформацію, яка міститься в заявці. Для забезпечення послідовності та об'єктивності процесу оцінювання можна використовувати механізм модерації. Наприклад, керівник вищої ланки або група модераторів може переглянути рекомендації, зроблені різними оцінювачами.

Рекомендації оцінювача щодо присудження грантів мають ґрунтуватися на результатах оцінки. Вони складаються у письмовій формі, перевіряються Керівником грантової програми та документуються. Керівник вищої ланки повинен переглянути усі рекомендації, перш ніж вони будуть подані на розгляд Оцінювального комітету для ухвалення остаточного рішення.

Рекомендація щодо присудження гранту повинна містити щонайменше таку інформацію:

- Огляд результатів оцінки із зазначенням інформації про виявлені проблеми, причини для занепокоєння або ризику, а також можливі заходи зі зниження ризиків;
- Чіткий висновок щодо доцільності або недоцільності присудження гранту з обґрунтуванням причин такого висновку;
- Пропозиції щодо внесення додаткових умов до Договору про надання гранту.

Рішення про присудження грантів приймаються посадовими особами, які отримали відповідні повноваження від компетентного органу, на засіданні офіційно створеного Оцінювального комітету. Посадові особи не беруть участь в оцінюванні заявок і приймають рішення за результатами розгляду наданих рекомендацій та супровідної документації. Усі рішення документуються та заносяться до протоколу.

Під час оцінки проектних пропозицій Оцінювальний комітет враховує наступні критерії:

- Відповідність кваліфікаційним вимогам;
- Відносна якість проекту порівняно з іншими проектними пропозиціями;

- Співвідношення витрат та результатів (включаючи співвідношення суми гранту до кількості створених робочих місць та ймовірність зростання бізнесу завдяки реалізації проекту);
- Здійсненність і життєздатність запропонованого проекту та запитуваної грантової підтримки;
- Чи реалізується принцип взаємодоповнюваності, і чи матиме грант стимулюючий ефект;
- Очікуваний вплив на рівень зайнятості;
- Чи може реалізація проекту призвести до скорочення робочих місць в інших компаніях на території України.

Виходячи з рекомендацій Оцінювального комітету щодо присудження гранту, Керівник грантової програми надсилає письмові повідомлення неуспішним заявникам. У повідомленні вказується причина(-и) відхилення проектної пропозиції.

Схвалені заявки на отримання гранту вносяться до відповідної бази даних для подальшого відстеження та контролю. Грантоотримувачі повинні заповнювати Форму збору даних (ФЗД) на регулярних засадах для відстеження та співставлення результатів (впливу) проекту з ключовими показниками ефективності.

Успішним заявникам буде запропоновано оформити відповідні документи для отримання грантової допомоги, включаючи Договір про надання гранту. Цей процес описано в наступному розділі цієї Інструкції.

Критерії оцінки

Перш ніж приступити до розробки форми заявки на отримання гранту, необхідно сформулювати критерії оцінки, що дозволить зібрати усю необхідну інформацію для оцінювання заявки. Операційні процеси оцінювання пристосовуються до вимог конкретної Програми, але у будь-якому випадку вони повинні охоплювати наступні питання:

- Які види експертиз та перевірок МСП необхідно провести, як проводитимуться перевірки, і хто їх проводитиме;
- Як забезпечуватиметься своєчасна обробка невідповідних/неповних/недоцільних заявок;
- Як використовуватиметься оцінювальна таблиця та скорингова модель для визначення ступеня відповідності заявок встановленим критеріям/стандартам;
- Які види професійних консультацій (наприклад, консультації фінансових, технічних експертів) знадобляться для оцінки відповідності заявок технічним та фінансовим критеріям, як здійснюватиметься планування, залучення та ресурсне забезпечення експертів;
- Забезпечення належної оцінки ризиків із дотриманням принципу пропорційності (співрозмірності);
- Як здійснюватиметься ранжування та визначення пріоритетності заявок для присудження грантів, і чи є потреба у застосуванні механізму модерації для підтримки цього процесу;
- Процедура винесення рекомендацій/рішень щодо присудження грантів.

Процес оцінювання

Процес оцінювання включає наступні складові:

- Адміністративні кваліфікаційні критерії: мінімальні кваліфікаційні вимоги, які мають застосовуватися до заявника, види експертиз, які потрібно провести для визначення відповідності заявника кваліфікаційним вимогам, а також стандартні критерії оцінки заявника необхідно викласти у вигляді шаблону. Наприклад:
 - Допустимість фінансування
 - Відповідність кваліфікаційним критеріям грантової програми
 - Результати комплексної експертизи
 - Відповідність умовам надання державної допомоги
- Технічні кваліфікаційні критерії: розробляються під конкретну Програму. У разі необхідності проведення технічної експертизи для оцінки рівня досконалості, така експертиза повинна включати оцінку технічної здійсненності запропонованого проекту, а також аналіз проектних ризиків та очікуваних результатів проекту. Наприклад:
 - Ймовірність досягнення поставленої мети, цілей і очікуваних результатів (наприклад, отримання відповідей на такі питання: чи є очікувані результати конкретними, вимірюваними, досяжними, реалістичними та обмеженими у часі (SMART)?)
 - Відповідність проектної пропозиції цілям політики/грантової програми
 - Наведені чіткі докази щодо необхідності реалізації та фінансування запропонованого проекту
 - Продемонстрована наявність високого інноваційного потенціалу та/або технічних і комерційних переваг проекту
 - Виявлені ризики та ефективність заходів щодо зниження ризиків, які були запропоновані заявником
 - Ефективність запропонованих заходів щодо сприяння успішній реалізації проекту
 - Якісні характеристики пропозиції, які використовуватимуться для звітування та свідчитимуть про досягнення успіху
 - Взаємодоповнюваність, включаючи оцінку наслідків ненадання фінансової підтримки, та можливість переміщення
 - Наведена інформація, яка свідчить про спільну роботу над проектом
 - Рівень взаємодії з іншими зацікавленими сторонами
 - Загальна оцінка якості проектної пропозиції
- Фінансові критерії: основні фінансові показники проекту, які свідчать про оптимальне співвідношення витрат та результатів і забезпечення належного фінансового контролю за використанням наданого гранту. Наприклад:
 - Продемонстровано оптимальне співвідношення витрат і результатів
 - Обґрунтованість витрат та бюджетних даних
 - Наведена інформація, яка свідчить про необхідність авансових виплат

Основні принципи

Під час оцінки заявок на отримання грантів слід дотримуватися наступних принципів:

- Вибір і визначення кількості оцінювачів, які залучаються до реалізації грантової Програми, мають бути пропорційними до обсягу, розміру, рівню ризику та складності кваліфікаційних критеріїв Програми;

- Процес відбору оцінювачів повинен бути прозорим і ґрунтуватися на їх досвіді, здібностях та навичках, які відповідають цілям та критеріям конкретної Програми;
- До оцінки кожної поданої заявки рекомендується залучати щонайменше двох оцінювачів (провідний експерт з оцінки та керівник вищої ланки, який затверджує результати оцінки);
- Оцінювачі проводять систематичну та об'єктивну оцінку проектних пропозицій з використанням оцінювальної таблиці та скорингової моделі, пристосованих до вимог конкретної Програми;
- Оцінювачі проводять оцінку проектних пропозицій без упередженості та прихильного ставлення до заявників і з повагою до законних інтересів усіх сторін;
- З метою забезпечення послідовності та неупередженості процесу оцінювання усі виставлені оцінки та скоринг-бали повинні ґрунтуватися виключно на перевірених інформації, яка була надана заявником. Усі обґрунтування виставлених оцінок та скоринг-балів мають бути задокументовані;
- Оцінювачі заповнюють поле коментарів до кожного розділу поданої заявки згідно з критеріями, які містяться у відповідній оцінювальній таблиці;
- Коментарі оцінювачів повинні базуватися на фактах і відповідати змісту відповідей та документів, наданих заявником. Крім того, оцінювачі мають уникати дискримінаційних та необґрунтованих тверджень;
- З огляду на те, що результати оцінки можуть використовуватися для надання зворотного зв'язку успішним та неуспішним заявникам, коментарі та зауваження оцінювачів мають носити конструктивний характер;
- Усі оцінювачі повинні підписати угоду про нерозголошення інформації, заповнити форму повідомлення про конфлікт інтересів, а також поінформувати Керівника грантової програми про будь-які реальні чи потенційні конфлікти інтересів;
- Оцінювачі можуть проводити оцінку у випадках, коли є потенційний конфлікт інтересів, але ризик оцінюється як прийнятний, за умови, що інформація про будь-які виявлені конфлікти інтересів буде чітко зазначена у звітах про результати оцінки;
- Оцінювачі можуть проводити оцінку дистанційно, перебуваючи у головному офісі організації-замовника. Виставлені оцінки та скоринг-бали розглядаються і затверджуються на засіданні Оцінювального комітету шляхом ухвалення консенсусного рішення;
- Оцінювальний комітет очолюється посадовими особами, які мають відповідний досвід адміністрування грантів.

Основні завдання на цьому етапі:

Діяльність/Завдання	Відповідальна особа	Засіб верифікації
Визначення та схвалення кандидатур оцінювачів, які будуть залучені до оцінки заявок на отримання грантів	Керівник грантової програми	Перелік схвалених оцінювачів
Формування персонального складу оцінювального комітету, який присуджуватиме гранти за результатами оцінки заявок, попередній інструктаж членів комітету	Керівник грантової програми	Рекомендації щодо призначення членів оцінювального комітету

Надання комітету офіційного доручення провести оцінку заявок	Директор	Затверджений склад оцінювального комітету
Члени оцінювального комітету підписують угоду про нерозголошення інформації та заповнюють форму повідомлення про конфлікт інтересів	Керівник грантової програми	Підписані угоди про нерозголошення інформації та заповнені форми повідомлення про конфлікт інтересів
Перевірка на відповідність адміністративним вимогам та оцінка повноти поданих заявок, включаючи перевірку відповідності кваліфікаційним критеріям, допустимості запропонованих витрат та проектних заходів, наявності необхідних дозволів, погоджень та сертифікатів	Керівник грантової програми	Журнал заявок, які були відхилені на етапі перевірки відповідності адміністративним вимогам, а також причини їх відхилення Контрольний перелік питань для перевірки відповідності адміністративним вимогам та оцінки повноти поданої заявки
Відправка листів-повідомлень про відхилення заявок МСП, які були відсіяні у зв'язку з невідповідністю адміністративним вимогам	Керівник грантової програми	Листи-повідомлення про відхилення заявок
Надання відповідей на претензії, заперечення та/або запити на отримання роз'яснень, що надходять від МСП, чиї заявки були відхилені	Керівник грантової програми	Офіційні та електронні листи
Передача відповідних заявок схваленим оцінювачам для проведення технічної оцінки	Керівник грантової програми	Список розсилки
Проведення технічної оцінки відповідних заявок (з акцентом на оцінку інноваційного потенціалу, економічної життєздатності, можливого впливу та стійкості проекту)	Оцінювачі	Критерії технічної оцінки
Документування оцінок та скоринг-балів, які виставляються з використанням оцінювальної таблиці, а також коментарів оцінювачів до виставлених оцінок. Кожна заявка оцінюється індивідуально за встановленими критеріями із обґрунтуванням причин виставлених оцінок та скоринг-балів	Оцінювачі	Скоринг-бали та звіти про оцінку заявок, підготовлені оцінювачами
Протоколювання усіх засідань, які скликаються для модерації та розгляду результатів технічної оцінки	Керівник грантової програми	Протоколи засідань
Підготовка односторінкових резюме та супровідних документів по кожній оціненій заявці, в яких пояснюються причини виставлення тієї чи іншої	Керівник грантової програми	Резюме проектів та рекомендації щодо присудження грантів

оцінки та обґрунтовується доцільність/недоцільність присудження гранту. Резюме та супровідні документи подаються на розгляд Оцінювального комітету		
Надсилання заявок та супровідних документів всім членам Оцінювального комітету перед скликанням засідання, на якому розглядатимуться та затверджуватимуться результати оцінки заявок	Керівник грантової програми	Список розсилки
Підготовка матриці рейтингової оцінки заявок, короткого огляду результатів конкурсу та рекомендацій щодо присудження грантів, які надсилаються членам Оцінювального комітету для подальшого розгляду та затвердження	Керівник грантової програми	Матриця оцінки заявок на отримання грантів
Протоколювання розширених засідань Оцінювального комітету, на яких розглядаються заявки та виносяться рекомендації щодо присудження грантів	Керівник грантової програми	Протоколи засідань Оцінювального комітету
Підготовка зведеного звіту про результати оцінки заявок та рекомендацій щодо присудження грантів, які надсилаються членам Оцінювального комітету для остаточного затвердження	Керівник грантової програми	Зведений звіт про результати оцінки заявок
Відправка листів-повідомлень про відхилення заявок МСП, які отримали низькі рейтингові оцінки (недостатньо високі для того, щоб претендувати на грант)	Керівник грантової програми	Листи-повідомлення про відхилення заявок
Надання відповідей на претензії, заперечення та/або запити на отримання роз'яснень, що надходять від МСП, які отримали низькі рейтингові оцінки	Керівник грантової програми	Офіційні та електронні листи

Присудження грантів

Усі грантові Програми передбачають укладання Договору про надання гранту, який визначає умови надання грантової допомоги, а також обов'язки організації-замовника та грантоотримувача.

Основні процеси, пов'язані з присудженням та прийманням грантів, включають наступне:

- Успішним заявникам надається інструкція щодо порядку та кінцевого терміну приймання гранту (в інструкції вказуються розумні строки);
- Також надаються вказівки щодо того, в якій формі слід укласти договір (в електронній чи паперовій), та інші спеціальні вимоги до підписання документів;
- По відношенню до МСП, які не дотрималися порядку приймання гранту, застосовується особлива процедура. Наприклад, ненадання відповіді на лист-нагадування у визначений строк призводить до скасування рішення про надання гранту.

Після внесення відповідної інформації до бази даних грантів Керівник грантової програми у взаємодії з адміністративним персоналом готує Договори про надання грантів до підписання з успішними заявниками.

Підписання Договору про надання гранту відбувається у два етапи:

- **Перший етап: лист-пропозиція гранту** – виплата траншів гранту буде пов'язана з досягненням контрольних точок проекту. Підстави для виплати грантової допомоги узгоджуються між успішним заявником та організацією-замовником і зазначаються в листі-пропозиції гранту. Вони лягають в основу Договору про надання гранту. Підстави для грантового фінансування бізнес-послуг, таких як тренінги та консультації, будуть пов'язані з прийняттям технічного завдання постачальником бізнес-послуг (ПБП) і схваленням кандидатури ПБП підприємством-грантоотримувачем. Підстави для грантового фінансування інвестицій будуть пов'язані з понесеними капітальними витратами та створеними/збереженими робочими місцями. Графік грантового фінансування створених робочих місць буде пов'язаний із понесеними витратами на оплату праці. Графік виплати грантової допомоги на НДДКР буде пов'язаний із понесенням допустимих проектних витрат та досягненням контрольних точок проекту. Лист-пропозиція гранту, який має стандартну структуру та містить стандартний текст, ляже в основу Договору про надання гранту.
- **Другий етап: Договір про надання гранту** – текст договору не підлягає обговоренню, однак часто виникає потреба у внесенні змін та доповнень для забезпечення точного відображення умов надання гранту, погоджених між організацією-замовником та грантоотримувачем, у листі-пропозиції гранту. Узгоджений Договір про надання гранту підписується організацією-замовником та МСП-грантоотримувачем. Підписання Договору обома сторонами є юридичною підставою для надання гранту.

Договір про надання гранту

Кожен присуджений грант надаватиметься на підставі письмових домовленостей з МСП-грантоотримувачем із дотриманням вимог відповідного законодавства. Наявність таких домовленостей забезпечується шляхом укладання Договору про надання гранту та усунення будь-яких юридичних перешкод. Зміст Договору повинен відповідати мінімальним вимогам грантової Програми. Це сприятиме зниженню ризиків (викликаних випадковими чи

навмисними діями) та запровадженню системи управлінського контролю для забезпечення ефективного моніторингу проекту. Типовий Договір про надання гранту, серед іншого, містить наступні положення:

- Опис мети, цілей і завдань Програми;
- Мета, цілі та завдання конкретного присудженого гранту;
- Стандартні умови отримання грантового фінансування;
- Узгоджений перелік ключових показників ефективності/контрольних точок та довгострокових результатів проекту;
- Фінансові процедури та зобов'язання, графік та умови виплати грантової допомоги;
- Чіткий опис допустимих та недопустимих статей витрат;
- Політика та процедури захисту даних;
- Політика запобігання корупції та шахрайству, включаючи заходи щодо мінімізації, виявлення, звітування та посилення боротьби;
- Організація проведення аудиту та верифікації витрат;
- Подання звітів і підтвердження відповідності результатів та витрат (технічні та фінансові звіти);
- Положення щодо призупинення виплати грантової допомоги, анулювання гранту та повернення грантових коштів у випадку невиконання умов договору або нецільового використання гранту, а також застосування процедур стягнення боргу;
- Заходи щодо моніторингу виконання грантового проекту;
- Очікуваний вплив та результати грантового проекту, включаючи здобуті знання та досвід.

Договір про надання гранту підписується уповноваженими представниками організації-замовника та грантоотримувача із зазначенням імені уповноваженого представника МСП-грантоотримувача, який відповідатиме за виконання умов Договору. Уповноважений підписант також несе відповідальність за надання недостовірної інформації.

Допустимі та недопустимі проектні витрати є важливим компонентом домовленостей, який обов'язково включається до Договору про надання гранту. Допустимі статті витрат, зазначені у Договорі, повинні відповідати допустимим витратам, вказаним в умовах Конкурсу заявок. Термінологія Договору про надання гранту має бути достатньо чіткою і зрозумілою, щоб забезпечити використання грантових коштів за цільовим призначенням.

МСП-грантоотримувачі повинні підтвердити, що запропоновані ними проекти не фінансуються з інших джерел і приймання присудженого гранту не призведе до дублювання фінансової допомоги.

Перелік допустимих та недопустимих витрат визначається окремо для кожної Програми і наводиться у відповідній програмній документації.

Грантоотримувачі повинні надати докази понесення витрат у зв'язку з виконанням грантового проекту. Надані докази підлягають перевірці та валідації для забезпечення їх точності. Згідно з умовами Договору про надання гранту, МСП-грантоотримувачі повинні вести точний облік усіх витрат, пов'язаних з виконанням грантового проекту, і надавати повний доступ до бухгалтерських записів за запитом посадових осіб організації-замовника.

Недотримання вимог щодо подання фінансової звітності, участі у моніторингу та перевірках, ініційованих організацією-замовником, а також будь-які інші порушення, виявлені під час

перевірки, призводять до призупинення виплати грантової допомоги та проведення розслідування або аудиту з метою встановлення причини порушення. Грантові кошти підлягають поверненню у разі нецільового використання або надлишкового фінансування, виявленого в будь-який момент протягом періоду реалізації грантового проекту в рамках постійного моніторингу та зустрічних звірок фінансових показників або під час фінальної звірки показників фінансової звітності наприкінці періоду реалізації проекту.

Основні завдання на цьому етапі:

Діяльність/Завдання	Відповідальна особа	Засіб верифікації
Створення мастер-файлів грантових проектів для збереження інформації про кожен присуджений грант у базі даних грантів	Керівник грантової програми	Унікальний ідентифікаційний номер файлу у базі даних грантів
Оновлення бази даних грантів (інструмент відстеження та контролю), включаючи внесення інформації щодо Договору про надання гранту	Керівник грантової програми	Оновлена інформація у базі даних грантів
Підготовка Договору про надання гранту та супутньої документації	Директор	Договір про надання гранту
Повідомлення успішного заявника про присудження гранту та спеціальні умови надання грантової допомоги, обговорення умов надання гранту із заявником	Керівник грантової програми	Лист-повідомлення про присудження гранту Спеціальні умови надання гранту
Підписання Договору про надання гранту та відповідних додатків до нього (договір підписується уповноваженими представниками грантоотримувача та організації-замовника)	Директор	Договір про надання гранту, підписаний обома сторонами
Проведення установчої зустрічі за участю представників грантоотримувача з метою роз'яснення ролей та обов'язків, інструкцій та механізмів реалізації грантового проекту	Керівник грантової програми	Протоколи зустрічей
Публікація інформації про присуджені гранти на веб-сайті організації	Спеціаліст з комунікацій	Опублікована інформація

Моніторинг виконання грантових проектів та адміністрування присуджених грантів

Моніторинг виконання грантових проектів є складовою процесу адміністрування присуджених грантів, який включає, серед іншого, ефективне управління взаємодією між організацією-замовником та МСП-грантоотримувачем.

Характер та обсяг адміністративної роботи залежатиме від конкретної Програми і визначатиметься на етапі планування програми. Характер та масштаб процесу адміністрування також залежатиме від умов конкретного Договору про надання гранту. Заходи моніторингу та можливі наслідки недотримання вимог щодо здійснення моніторингу (наприклад, призупинення виплати грантової допомоги, повернення грантових коштів тощо) будуть викладені у Договорі про надання гранту.

Моніторинг виконання грантових проектів

Заходи моніторингу мають бути пов'язані з черговими виплатами грантової допомоги з метою сприяння дотриманню умов Договору про надання гранту, зниження ризику незадовільного виконання грантового проекту та/або виявлення потенційних ризиків або проблем. Порядок та графік виплати грантової допомоги МСП-грантоотримувачам визначаються у Договорі про надання гранту. При цьому рекомендується використовувати стандартизований процес, включаючи стандартні шаблони та форми запиту, які подаються в електронному вигляді. Це дозволить пересвідчитися у наявності необхідної інформації у платіжному запиті, оцінити досягнутий прогрес та перевірити точність даних перед виплатою грантових коштів.

Процес моніторингу здійснюється з використанням системи ключових показників ефективності, які відповідають стратегічним цілям організації-замовника та національного уряду. Ключові показники ефективності та підтверджуючі докази мають бути узгоджені з цілями Програми та цільовим призначенням присуджених грантів.

Моніторинг виконання грантових проектів в межах Програми має бути релевантним, оперативним і своєчасним. Процедури моніторингу здійснюватимуться протягом усього періоду грантового фінансування проектів шляхом збору даних/інформації від грантоотримувачів. Погоджені процедури моніторингу повинні відповідати наступним вимогам:

- Збір релевантної інформації для оцінки досягнутого прогресу та відповідності вимогам;
- Інформація збирається відповідно до визначеної мети та потреб, а не машинально, щоб не створювати додаткове адміністративне навантаження на МСП-грантоотримувачів;
- Реагування та адаптація до зміни потреб організації-замовника або МСП-грантоотримувача;
- Регулярність та своєчасність для забезпечення належного використання гранту відповідно до умов договору, мінімізації ризику недотримання вимог та незадовільного виконання грантового проекту;
- Можливість швидкого застосування процедури у випадках незадовільного виконання та недотримання умов Договору про надання гранту, що дозволяє уникнути ускладнення процесу управління грантовими проектами та запобігти виникненню незв'язних проблем;

Моніторинг виконання грантових проектів в межах Програми має бути релевантним, оперативним і своєчасним.

- Процедури здійснюються протягом усього періоду грантового фінансування проекту.

Моніторинг діяльності МСП-грантоотримувача здійснюється з метою забезпечення дотримання усіх вимог Договору про надання гранту, у тому числі шляхом подання звітів про хід виконання проекту, перевірки відповідності проектних витрат, проведення аудитів та оцінок, а також заповнення необхідних форм для виплати грантової допомоги.

Процеси моніторингу виконання грантового проекту включатимуть контроль за відповідністю проектних витрат узгодженому бюджету запланованих робіт та результатів, проведення комплексних перевірок та експертиз, збирання інформації, яка свідчить про прогрес у досягненні поставлених цілей, та перегляд попередньо узгодженого графіка виконання проекту. У випадку недосягнення контрольних точок та очікуваних результатів проекту можуть застосовуватися штрафні санкції, такі як призупинення виплати грантової допомоги до тих пір, поки грантоотримувач не усуне проблему неналежного виконання проекту. Процеси моніторингу також включатимуть контроль за ризиком шахрайства.

Заходи моніторингу та контролю можуть варіюватися від звичайного перегляду та аналізу звітів про виконання проекту, виїзних інспекцій та верифікації витрат до поглибленого аналізу господарської діяльності МСП-грантоотримувачів, віднесених до високого рівня ризику. Вибір тих чи інших заходів моніторингу та контролю залежатиме від наявних ресурсів і рівня ризику.

Рекомендовані заходи постійного моніторингу та фінансового контролю

- Вимоги до подання звітів про хід виконання проекту згідно з графіком наводяться у Договорі про надання гранту;
- Подання регулярних фінансових звітів, які включають інформацію про використання грантових коштів та понесені витрати з розбивкою за допустимими статтями витрат;
- Проведення регулярних зустрічей між грантоотримувачем та Грант-менеджером для обговорення досягнутого прогресу та його відповідності узгодженому графіку виконання проекту;
- Регулярні моніторингові перевірки (виїзні або віртуальні) грантоотримувача (з метою зменшення витрат перевірки можна проводити у форматі відеодзвінків та віртуальних турів по віддаленим об'єктам грантоотримувача для оцінки досягнутих результатів);
- Перегляд підтверджуючих документів та інших фактичних матеріалів, наданих грантоотримувачем.

Члени команди, що реалізує грантову Програму, повинні надати роз'яснення щодо ролей та обов'язків співробітників МСП-грантоотримувача, які братимуть участь в реалізації грантового проекту та/або адмініструванні присудженого гранту. При цьому може виникнути потреба у наданні технічної допомоги та проведенні додаткових тренінгів для відповідного персоналу МСП-грантоотримувача з метою усунення будь-яких проблем та непорозумінь під час реалізації проекту.

У відповідних випадках моніторинг може продовжуватися після завершення періоду грантового фінансування проекту (післяпроектний моніторинг) з метою відстеження довгострокових наслідків наданої допомоги.

Керівник грантової програми призначатиме Грант-менеджерів для моніторингу проектної діяльності кожного з грантоотримувачів. Грант-менеджер повинен узгодити з МСП-

грантоотримувачем план моніторингу, в якому наводиться графік подання звітів та платіжних запитів, проведення виїзних перевірок, зустрічей, аудитів та оцінок. Усі МСП-грантоотримувачі регулярно проходять моніторингову перевірку (віртуальну та/або виїзну) з метою здійснення поточного контролю за виконанням проектів.

Призначені Грант-менеджери уважно стежитимуть за відповідністю проектних витрат/видатків встановленим вимогам. Вони повідомлятимуть Головного бухгалтера про випадки внесення суттєвих змін до бюджету, фінансові порушення, неперевірені витрати тощо. Крім того, Грант-менеджери співпрацюватимуть з Головним бухгалтером щодо внесення поправок та змін до договору з метою забезпечення належного моніторингу витрат та ефективного використання коштів грантоотримувачами.

Грантоотримувач подаватиме фінансову звітність згідно з попередньо узгодженим графіком в рамках Договору про надання гранту, а також зберігатиме бухгалтерські книги, записи, документи та інші фактичні матеріали, які стосуються наданого гранту, протягом щонайменше трьох років. Порядок та умови виплати грантової допомоги буде визначено у Договорі про надання гранту. Грантоотримувач повинен забезпечити належний фінансовий контроль у відповідності до умов Договору.

Бухгалтерські книги та записи

Грантоотримувач повинен надати доступ для перегляду бухгалтерських записів за запитом організації-замовника. Бухгалтерські записи підкріплюються відповідними первинними документами. Вони мають містити наступну інформацію:

- Усі витрати, понесені в рамках виконання Договору про надання гранту;
- Використання будь-яких товарів та/або послуг, які були отримані/придбані в рамках Договору про надання гранту;
- Будь-які проектні витрати, які фінансувалися з інших джерел (для цілей моніторингу повторного (подвійного) рахунку);
- Власний внесок МСП-грантоотримувача в рамках виконання зобов'язань щодо співфінансування проектних витрат, передбачених Програмою та Договором про надання гранту;
- Загальний хід виконання проекту.

Порушення умов Договору про надання гранту

У випадку порушення умов Договору про надання гранту будь-які заходи щодо усунення порушень будуть визначені організацією-замовником, яка здійснює управління грантовою програмою. У випадку неспроможності грантоотримувача надати достатній обсяг інформації та доказів, що підтверджують факт виконання узгоджених заходів та досягнення очікуваних результатів, організація-замовник залишає за собою право зупинити виплату грантової допомоги до тих пір, поки не будуть виконані усі необхідні заходи щодо усунення виявлених порушень.

Грантоотримувач повинен повідомляти про будь-які можливі або підтверджені факти порушень відразу після їх виявлення. Порядок повідомлення про виявлені порушення буде визначено у Договорі про надання гранту.

Організація-замовник залишає за собою право вносити зміни до показників оцінки ефективності, які використовуються для цілей звітування протягом періоду фінансування проекту. Запропоновані зміни та причини цих змін обговорюватимуться з грантоотримувачем.

Верифікація проектних витрат

Допустимі проектні витрати будуть визначені у вимогах Програми. Грантоотримувач зобов'язаний оплачувати усі товари та послуги напряму постачальнику, а організація-замовник не повинна брати на себе відповідальність за оплату будь-яких рахунків-фактур за винятком випадків, коли йдеться про оплату ваучерів на послуги з розвитку бізнесу та технічні консультації, які надаються схваленими постачальниками бізнес-послуг.

Верифікація проектних витрат проводиться з метою пересвідчитися у тому, що товари та послуги, які закуповувалися на умовах співфінансування, були дійсно придбані та надані грантоотримувачу. Це слугуватиме підтвердженням реальності заявлених витрат, а також свідчитиме про їх прийнятність та відповідність нормативним вимогам. Процес верифікації включатиме перевірку достовірності наступної інформації:

- Відповідність заявлених витрат затвердженому проекту;
- Докази того, що оплачені товари, послуги та роботи були фактично доставлені/надані/виконані;
- Коректність рахунків-фактур на відповідні товари та послуги, а також докази, які підтверджують факт оплати товарів та послуг, зазначених у рахунках-фактурах;
- Докази того, що заявлені витрати були понесені у відповідний період і фактично оплачені;
- Докази того, що понесені витрати належать до категорії допустимих витрат, зазначених у затвердженому проекті та підписаному Договорі про надання гранту;
- Точність та повнота інформації в первинних документах;
- Відсутність інформації, яка б підтверджувала факт подвійного фінансування витрат;
- Стан реалізації проекту та досягнуті результати, а також їх відповідність запланованим витратам та ключовим показникам ефективності;
- Адекватність та пропорційність процедури бухгалтерського обліку, запровадженої грантоотримувачем, та наявність відповідних записів аудиту (аудиторського сліду);
- Забезпечення належного контролю за дотриманням правил ведення обліку та архівування документальних доказів, пов'язаних з реалізацією проекту;
- Дотримання вимог грантової Програми щодо візуалізації та поширення інформації.

Звітвання про хід виконання грантових проектів

Усі грантоотримувачі звітуватимуть про хід виконання проектних робіт та заходів, які фінансуються в межах грантової Програми. Звіт про хід виконання проекту включатиме наступну інформацію:

- Опис проектних робіт та заходів, які були виконані або продовжують виконуватися (станом на даний момент);
- Опис застосованих механізмів управління та реалізації проектних заходів;
- Фактично досягнуті результати відповідно до цілей та контрольних точок, встановлених для звітного періоду;
- Причини відхилення від затверджених планів (за наявності таких відхилень);
- Аналіз та причини перевищення фактичних витрат над запланованим рівнем, або причини високих витрат на одиницю продукції;
- Підтверджуюча інформація та документація.

Для реалізації невеликих проектів тривалістю до 6 місяців застосовується спрощена процедура, яка передбачає подання звітів про витрати та виконану роботу, включаючи інформацію про розмір співфінансування проектних робіт та відповідні підтверджуючі документи. Ці звіти подаються на розгляд та затвердження Керівнику грантової програми.

Для реалізації більш цінних проектів тривалістю понад 6 місяців використовується процедура, яка передбачає подання щоквартальних звітів про витрати та виконану роботу. Грантоотримувач надає Керівнику грантової програми повний доступ до відповідних даних проекту шляхом щоквартального заповнення стандартних форм збору даних. Порушення термінів подання заповнених форм та звітів може призвести до затримки виплати грантової допомоги, а у крайньому разі – до анулювання гранту.

Внесення змін та доповнень до Договору про надання гранту

Незначні адміністративні поправки можуть вноситися Грант-менеджером за запитом Керівника грантової програми. Адміністративні поправки не повинні призводити до зміни розміру та цільового призначення гранту. Вони підлягають схваленню грантоотримувачем, наприклад, шляхом задокументованого обміну листами.

Будь-які суттєві зміни (які впливають на бюджет або призводять до невідповідності кваліфікаційним критеріям грантової Програми) підлягають письмовому схваленню вищим керівництвом організації-замовника, після чого вони офіційно вносяться до Договору про надання гранту.

У разі виникнення потреби у призупиненні виплати грантової допомоги або анулюванні гранту Керівник грантової програми вносить відповідні рекомендації на підставі положень Договору про надання гранту. У разі прийняття рішення про анулювання гранту лист-повідомлення про анулювання гранту зберігається у файлі грантоотримувача. У листі вказуються причини та дата анулювання гранту, а також зазначаються анульовані положення Договору.

Основні завдання на цьому етапі:

Діяльність/Завдання	Відповідальна особа	Засіб верифікації
Узгодження плану моніторингу грантового проекту із представниками МСП-грантоотримувача. План моніторингу повинен включати графік подання проміжних та підсумкових звітів про виконання проекту, а також графіки подання платіжних запитів, проведення виїзних перевірок, зустрічей, аудитів та оцінок	Керівник грантової програми	План моніторингу
Поточний контроль за ходом виконання проектних заходів та досягнутими результатами у відповідності до узгодженого плану моніторингу грантового проекту	Грант-менеджер	Форма збору даних
Регулярне оновлення бази даних щоразу після надходження нових документів від МСП-грантоотримувача	Грант-менеджер	База даних грантів

Розгляд звітів про хід виконання проектів та опитування МСП-грантоотримувачів щодо змісту поданих звітів	Керівник грантової програми	Звіт про хід виконання проекту
Проведення регулярних моніторингових перевірок (віїзних або віртуальних)	Грант-менеджер	Звіти про результати моніторингу/віїзних перевірок
Приймання та обробка запитів грантоотримувачів на виплату грантових коштів	Керівник грантової програми	Оновлена інформація у базі даних грантів
Верифікація допустимих витрат	Грант-менеджер	Таблиця бюджетних витрат (наведена у Договорі про надання гранту)
Оновлення інструменту контролю бюджету грантового проекту у базі даних грантів	Керівник грантової програми	Інструмент контролю бюджету грантового проекту у базі даних грантів
Приймання та обробка запитів на внесення поправок та змін до Договору про надання гранту	Керівник грантової програми	Зміни до договору або листи-повідомлення про внесення змін
Призупинення виплати грантової допомоги або анулювання гранту у разі виявлення порушень	Директор	Повідомлення про призупинення виплати грантової допомоги або анулювання гранту
Підготовка до закриття файлу грантового проекту після завершення грантових заходів	Керівник грантової програми	Протоколи зустрічей

Підсумкова оцінка та завершення Програми

Ефективне завершення Програм є важливим компонентом загального процесу управління грантами, який полегшує проведення моніторингу та аудиту (це може бути внутрішній аудит, який проводиться організацією-виконавцем грантової Програми, та/або зовнішній аудит, який проводиться сторонньою організацією, що фінансує грантову програму).

Це також сприяє систематичному та впорядкованому веденню файлів грантових проектів, що дозволяє провести належну оцінку наприкінці програми, зробити висновки та визначити шляхи вдосконалення майбутніх Програм. Якісне документування результатів програмної діяльності може стати додатковим аргументом на користь масштабування та збільшення обсягів стороннього фінансування грантових програм.

Закриття файлів грантових проектів

Грантова програма завершується після закриття проектів, які отримали грантове фінансування, та подання відповідної документації Керівнику грантової програми. Перед офіційним закриттям потрібно провести оглядову зустріч з грантоотримувачем, щоб пересвідчитися у тому, що усі необхідні грантові заходи та аудити були виконані у відповідності до умов Договору про надання гранту.

Фінансові та технічні звіти, включаючи звіт про виконання грантового проекту, мають бути подані протягом 30 днів після завершення усього комплексу грантових заходів. Грантоотримувачі повинні надати письмове підтвердження повного завершення заходів, передбачених умовами надання гранту.

Процедура закриття грантового проекту вважається завершеною після того, як буде підтверджено досягнення фінальної контрольної точки проекту, що є підставою для виплати останнього траншу гранту.

Звіт про виконання грантового проекту включатиме технічний описовий звіт, у якому підсумовуються результати та успіхи у досягненні цілей проекту, а також фінансовий звіт про витрати за проектом. Після подання та затвердження звіту про виконання проекту Керівник грантової програми видає сертифікат про завершення грантового проекту. Сертифікат підписується уповноваженими представниками організації-замовника та МСП-грантоотримувача, що засвідчує факт виконання зобов'язань у повному обсязі та є підставою для закриття файлу грантового проекту. Це не звільняє МСП-грантоотримувача від зобов'язання зберігати бухгалтерські записи та надавати організації-замовнику доступ до цих записів протягом щонайменше трьох років після завершення проекту.

Після закриття файлу грантового проекту відбувається оновлення бази даних грантів. У закритому файлі грантового проекту зберігатимуться лише ті документи, які необхідні для проведення аудиту. Усі інші файлові дані підлягають архівації.

Системна оцінка результатів та впливу грантової Програми

Системна оцінка етапів розробки та реалізації, а також оцінка результатів грантової Програми проводиться з метою отримання відповідей на наступні питання:

- Чи була виконана Програма у відповідності до плану?
- Наскільки добре спрацювала концепція Програми і чи вдалося досягти бажаних результатів?

- Які елементи концепції спрацювали якнайкраще, і які елементи потребують вдосконалення?
- Які зміни відбулися завдяки реалізації Програми?
- Які основні результати, наслідки та масштаб виявлених змін?
- Якою мірою ці зміни обумовлені впливом Програми, або наскільки вони залежать від реалізації додаткових заходів підтримки МСП?
- Чи продемонструвала Програма оптимальне співвідношення витрат та результатів?

Підсумкову оцінку рекомендується проводити щонайрідше після завершення кожного раунду фінансування Програми. Якщо Програма триває кілька років, слід також провести проміжну оцінку.

За результатами оцінки потрібно зробити відповідні висновки та сформулювати рекомендації щодо вдосконалення Програми, які сприятимуть досягненню цілей політики підтримки МСП.

Основні завдання на цьому етапі:

Діяльність/завдання	Відповідальна особа	Засіб верифікації
Закриття окремих грантових проектів		
Проведення оглядової зустрічі з представниками МСП-грантоотримувача, щоб пересвідчитися у тому, що грантоотримувач подав усі необхідні фінансові та технічні звіти, і що усі грантові заходи та аудити були виконані	Керівник грантової програми	Протоколи зустрічей
Узгодження бюджетів грантових проектів та бюджетних витрат	Головний бухгалтер	Підписані (затверджені) документи бюджету та бюджетних витрат
Розгляд та затвердження звітів про виконання грантових проектів	Керівник грантової програми	Звіти про виконання грантових проектів
Видача сертифікатів про завершення грантових проектів	Керівник грантової програми	Сертифікати про завершення грантових проектів
Оновлення бази даних грантів з метою забезпечення доступу до пакету документів, необхідних для проведення аудиту	Грант-менеджер	Закритий майстер-файл грантового проекту, який містить документи, необхідні для проведення аудиту
Закриття грантових проектів та архівація файлових даних	Керівник грантової програми	Архівні файли
Оцінка результатів Програми		
Підготовка до проведення оцінки Програми, включаючи розробку методу оцінки та контрольного переліку запитань	Директор	Технічне завдання на проведення оцінки

Проведення оцінки Програми, включаючи опитування грантоотримувачів (якщо необхідно), та підготовка звіту	Старший керівник, відповідальний за реалізацію грантових Програм	Оціночні дані
Складання звіту про оцінку Програми, поширення рекомендацій, здобутих знань та досвіду	Старший керівник, відповідальний за реалізацію грантових Програм	Звіти про оцінку Програм
Використання результатів оцінки для проектування та розробки нових грантових Програм	Старший керівник, відповідальний за реалізацію грантових Програм	Здобуті знання та досвід, зроблені висновки