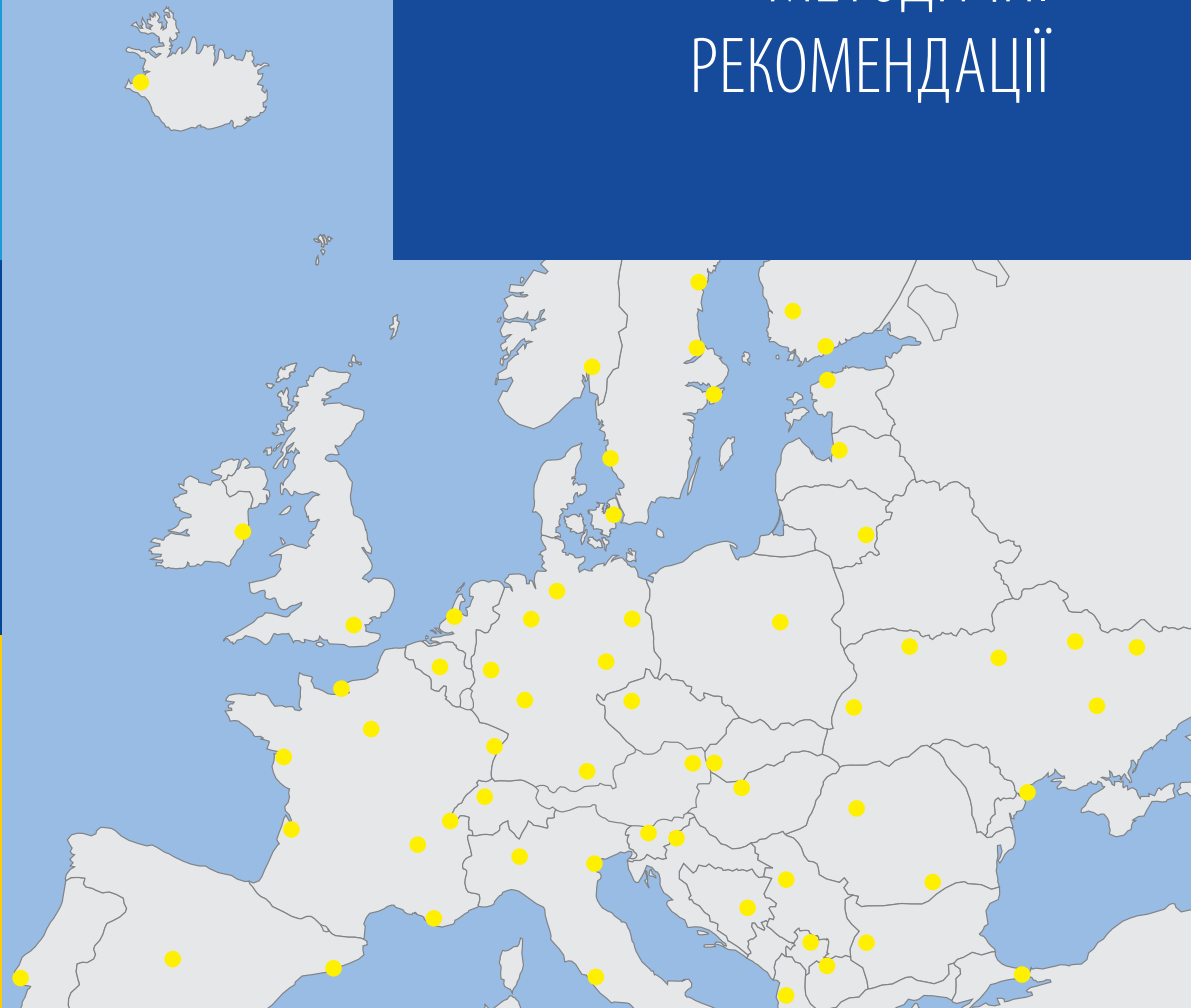


МІЖНАРОДНЕ МУНІЦИПАЛЬНЕ ПАРТНЕРСТВО

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ



Рада Європи
2022



Міністерство розвитку
громад та територій України

COUNCIL OF EUROPE



CONSEIL DE L'EUROPE

Авторський колектив:

Віра КОЗІНА, адвокат, керівниця правової групи Офісу підтримки реформи децентралізації при Міністерстві розвитку громад та територій України, консультантка Програми Ради Європи «Децентралізація і реформа публічної адміністрації в Україні»

Мирослав КОШЕЛЮК, консультант Програми Ради Європи «Децентралізація і реформа публічної адміністрації в Україні»

Загальне рецензування: Руслан ПОП'ЮК, державний експерт Експертної групи взаємодії з інституціями Ради Європи Директорату з питань розвитку місцевого самоврядування, територіальної організації влади та адміністративно-територіального устрою Міністерства розвитку громад та територій України

Авторський колектив висловлює подяку за участь у розробці окремих розділів цих методичних рекомендацій:

Маркіяну ДАЦИШИНУ, консультанту Програми Ради Європи «Децентралізація і реформа публічної адміністрації в Україні»

Олені КОВТУН, доценту кафедри міжнародних організацій і дипломатичної служби, ІМВ КНУ імені Тараса Шевченка

Тетяні СТАНКУС, консультантці з питань бюджетного процесу та бухгалтерського обліку

Автори/-ки несуть виключну відповідальність за міркування та позиції, висловлені в цьому виданні, і вони жодним чином не можуть вважатися такими, що відображають офіційну позицію Ради Європи. Відтворення уривків (до 500 слів) дозволяється для некомерційних цілей та за умови, якщо збережено цілісність тексту, уривок не є вирваним з контексту, не надає неповну інформацію або будь-як інакше не вводить в оману читацьку аудиторію щодо характеру, обсягу або змісту тексту. Вихідний текст завжди має супроводжуватись таким посиланням «© Рада Європи, 2022 »

Це видання розроблено за фінансової підтримки Ради Європи в межах діяльності Програми «Децентралізація і реформа публічної адміністрації в Україні» на запит Міністерства розвитку громад та територій України.

Оформлення обкладинки, дизайн та верстка: **Євген КОРОЛЬ**

Ілюстрації: **Валентина ПОГРІБНА**

© Рада Європи, грудень 2022 р.

**МІЖНАРОДНЕ
МУНІЦИПАЛЬНЕ
ПАРТНЕРСТВО**

МЕТОДИЧНІ
РЕКОМЕНДАЦІЇ

ВСТУП	7
Розділ 1. Розвиток міжнародних муніципальних партнерств — нові можливості для українських громад	9
1.1. Про історію побратимств між громадами	9
1.2. Громади-партнери та громади-побратими	10
1.3. Терміни, вживані у різних країнах	11
1.4. Цілі партнерств і можливі напрями співпраці	12
1.5. Деякі дані щодо партнерств українських громад	17
Розділ 2. Алгоритм дій та практичні поради з налагодження партнерств	19
2.1. Визначення категорій партнерів для більш ефективної взаємодії	19
2.2. Шляхи пошуку потенційних партнерів	22
Інструмент перший. Позиціонування громади як зацікавленої в нових партнерствах	23
Інструмент другий. Листи-звернення до потенційних муніципалітетів-партнерів	28
Інструмент третій. Допомога асоціацій органів місцевого самоврядування та інших платформ, які їх об'єднують	29
Інструмент четвертий. Налагодження партнерств за підтримки проєктів технічної допомоги й міжнародних організацій	35
Інструмент п'ятий. Потенціал наявних партнерств	35
Інструмент шостий. Участь у спільних проєктах	36
Інструмент сьомий. Діаспори і зовнішньо переміщені особи як «місток» для налагодження партнерств	36

Інструмент восьмий. Можливості допомоги з боку МЗС та закордонних дипломатичних установ України	37
Інструмент дев'ятий. Розвиток зв'язків місцевих інституцій	38
Інструмент десятий. Особисті контакти	39
2.3. Етикет налагодження та підтримки контактів із міжнародними партнерами	40
Крок перший. Налагодження контактів	40
Крок другий. Документальний супровід міжмуніципальної взаємодії, структура та вимоги до договорів про співробітництво	44
Крок третій. Підготовка та ведення переговорів	46
Крок четвертий. Організація ділових та офіційних прийомів	49
Крок п'ятий. Презентаційні матеріали та обмін подарунками	51
Вимоги законодавства України щодо отримання подарунків	52
2.4. Правові аспекти оформлення партнерств	55
2.5. Внутрішня організація роботи ОМС у сфері міжнародних партнерств ..	59

Розділ 3. Особливості налагодження партнерств у кризових умовах

3.1. Кризова ситуація і швидка допомога	65
3.2. Допомога територіальним громадам України в умовах воєнного стану ...	66
Загальні засади	66
Який статус може мати допомога (як це правильно називати у документах)?	69
У чому особливості гуманітарної допомоги?	71
Хто одержує допомогу в інтересах ТГ?	73
Документарне оформлення допомоги	73
Допомога держави в перевезенні великих вантажів гуманітарної допомоги	76
Підсумки	77

Розділ 4. Інформація про центральні органи виконавчої влади, діяльність яких актуальна для організації та супроводу С2С	79
--	----

Розділ 5. Про організації та проекти, що діють в Україні, які можуть надавати українським громадам підтримку для розширення міжнародних муніципальних партнерств	83
---	----

5.1 Програми і проекти Ради Європи в підтримці співпраці українських і закордонних муніципалітетів	83
Програма «Децентралізація і реформа публічної адміністрації в Україні»	84
Конгрес місцевих і регіональних влад і проєкт «Посилення демократії та довіри на місцевому рівні в Україні»	85
Програма Intercultural Cities (ICC, «Інтеркультурні міста»)	85
Платформа E-DEN	85
Програма Cultural Routes of the Council of Europe («Культурні маршрути Ради Європи»)	86
5.2. Проєкт «Муніципальні партнерства з Україною» SKEW Engagement Global	86
5.3. Програма U-LEAD with Europe (U-LEAD з Європою: Підтримка реформи децентралізації в Україні)	87
5.4. Програма USAID DOBRE («Децентралізація приносить кращі результати та ефективність»)	88
5.5. Шведсько-український проєкт «Підтримка децентралізації в Україні»	90
5.6. Solidarity Fund Poland (SFPL, Фонд міжнародної солідарності, Польща)	90
5.7. Проєкт «Transparent Cities («Прозорі міста»)	91

Розділ 6. Завдання та перспективи партнерства в процесі відбудови та євроінтеграції України	92
--	----

6.1. Виклики перед місцевим самоврядуванням в процесі євроінтеграції	92
6.2. Можливості залученням громадами додаткових ресурсів в процесі євроінтеграції	94
6.3. Основні програми ЄС, які відкриті для заявників з України	95

Cross Border Cooperation (CBC — Програми транскордонного співробітництва)	95
Horison Europe (Горизонт Європа)	96
Life	96
Creative Europe (Креативна Європа)	97
Erasmus+	97
Digital Europe (Цифрова Європа)	98
Town-Twinning (Налагодження партнерств між містами)	98
TAIEX (Technical Assistance and Information Exchange instrument)	99
6.4. Основні інституції ЄС і партнерські організації, які можуть підтримувати розвиток С2С українських громад	99
Європейський комітет регіонів (European Committee of the Regions, CoR)	99
Council of European Municipalities and Regions (CEMR, Рада європейських муніципалітетів і регіонів)	100
Eurocities	100
Platforma	101
Energy Cities	101
European Alliance of Cities and Regions for the Reconstruction of Ukraine (Європейський альянс міст та регіонів для відбудови України)	102

Розділ 7. Приклади успішних партнерств українських громад у різних сферах

Залучення міжнародного досвіду і обмін кращими практиками в різних сферах муніципального управління	103
Спільні проекти, орієнтовані на дітей і молодь	108
Спільні проекти в області культури	112
Спільні проекти в області спорту	114
Проекти, пов'язані з громадською участю і взаємодією інститутів громадського суспільства	115
Спільні проекти у сфері охорони здоров'я	116
Проекти у сфері екології, охорони навколишнього середовища і зеленої енергетики	118
Місцевий економічний розвиток і сприяння в налагодженні співпраці бізнес-структур	120
Транскордонне співробітництво	121
Гуманітарна допомога в умовах кризи	123

ВСТУП



Мережа горизонтальних зв'язків, яка з'єднує між собою органи місцевого самоврядування по всьому світі, давно підтвердила свою життєздатність і ефективність. Завдяки таким зв'язкам уже багато років відбувається обмін різноманітним досвідом, реалізуються спільні проєкти, розвивається комунікація між місцевими інституціями і звичайними громадянами, надходить допомога один одному в критичних ситуаціях. Як результат, місцеве самоврядування стає сильнішим, а якість життя мешканців громад і їхня активна участь у житті громад зростає.

У наші дні принципи міжнародного міжмуніципального партнерства пройшли випробування на міцність і набули нового сенсу. Муніципалітети країн демократичного світу проявили небувалу солідарність. Підтримка, яку українські громади отримали і отримують з перших днів після початку повномасштабного російського вторгнення, — як через двосторонні зв'язки, так і через розгалужені міжмуніципальні мережі, — допомагає їм долати з безпрецедентні виклики, з якими вони зіткнулись.

Але ці виклики стосуються не тільки українських громад — світ сьогодні стрімко змінюється, і багато підходів, які раніше видавались усталеними, нині потребують переосмислення. Зараз ми усі разом здобуємо нові навички солідарності та стійкості, а ще розуміння крихкості реального світу.

Тому розвиток чинних і налагодження нових партнерств між українськими громадами і муніципалітетами з різних країн Європи і світу у наші дні відповідає спільним інтересам.

Президент України Володимир Зеленський, Президентка Єврокомісії Урсула фон дер Ляєн, Генеральна секретарка Ради Європи Марія Пейчинович-Бурич, лідери багатьох країн уже неодноразово висловлювали свою готовність сприяти розширенню мережі горизонтальних міжмуніципальних і міжрегіональних зв'язків. Така мережа також має стати важливим інструментом повоєнного відновлення України і євроінтеграції, а навколо цих двох пріоритетних напрямів будуватиметься партнерська міжнародна міжмуніципальна взаємодія в майбутньому.

Саме тому сьогодні українським громадам потрібно бути більш активними в розв'язанні широкого комплексу питань, пов'язаних зі співпрацею з муніципалітетами інших країн. І допомогти їм — мета цих рекомендацій.

Ці Методичні рекомендації підготовані в рамках **Програми «Децентралізація і реформа публічної адміністрації в Україні» Ради Європи** на запит **Міністерства розвитку громад та територій України**.

Вони адресовані перш за все головам українських громад, представникам/-цям органів місцевого самоврядування (далі — ОМС), які безпосередньо беруть участь в налагодженні і реалізації міжнародних міжмуніципальних партнерств, практикам муніципального управління, але можуть бути цікавими й для більш широкого кола читачів.

Рекомендації присвячені відношенням, які зараз достатньо активно розвиваються, а отже — будуть періодично оновлюватися.

На основі цих рекомендацій розроблено розділ «Партнерство задля відновлення та розвитку» вебпорталу «Децентралізація», створеного Міністерством розвитку громад та територій України за підтримки Швейцарсько-українського проєкту DECIDE — «Децентралізація для розвитку демократичної освіти», який фінансується урядом Швейцарської конфедерації, та який вперше містить зведену і верифіковану інформацію про партнерства українських територіальних

громад з муніципалітетами інших країн. Режим доступу до порталу: <https://decentralization.gov.ua/>.

Автори висловлюють глибоку вдячність керівництву та фахівцям/-чиням Міністерства розвитку громад та територій України, Міністерства закордонних справ України та закордонних дипломатичних установ України, Міністерства економіки України, Міністерства культури та інформаційної політики України та підпорядкованих йому установ, Державної аудиторської служби України та Державної митної служби України, які надали ґрунтовну та корисну інформацію для підготовки цих рекомендацій, а також асоціаціям органів місцевого самоврядування та неурядовим організаціям, без участі яких було б неможливо сформулювати окремі розділи цих рекомендацій.

Особлива вдячність представникам/-цям територіальних громад, які поділились досвідом налагодження співпраці і реалізації спільних проєктів з муніципалітетами інших країн. Зокрема головам та представникам/-цям Київської, Вінницької, Житомирської, Львівської, Миколаївської, Харківської, Чернівецької міських, Ковельської та Володимирської міських (Волинська область), Міжгірської селищної (Закарпатська область), Бориспільської, Славутицької та Фастівської міських (Київська область), Вознесенської міської (Миколаївська область), Тростянецької міської (Сумська область), Копичинецької та Чортківської міських (Тернопільська область), Новоселицької та Хотинської міських (Чернівецька область) територіальних громад.

Розвиток міжнародних муніципальних партнерств — нові можливості для українських громад

1.1 Про історію побратимств між громадами

Приклади партнерства і горизонтальної взаємодії між громадами можна знайти з тих часів, коли з'явилися міста. Достатньо, наприклад, згадати мережу міст Магдебурзького права¹, до якої долучались і українські міста, чи торговий союз Ганзейських міст².

- У сучасному розумінні цього поняття побратимство міст різних країн почало налагоджуватись з початку ХХ сторіччя. Першими прикладами таких побратимств вважаються:
- у Європі - відносини, встановлені у 1905 році між містечком Кейлі (Keighley) з Західного Йоркширу (Великобританія) і французькими комунами Сюрєн (Suresnes) і Пюто (Puteaux);
- між містами Старого і Нового Світів - відносини, встановлені у 1931 році між іспанським містом Толедо і однойменним містом Толедо, штат Охайо, США;

між містами Європи і Канади – відносини, встановлені у 1944 між українським містом Одеса і канадським Ванкувером.

Друга світова війна дала новий імпульс транстериторіальній співпраці міст, першочергово – для налагодження взаємної підтримки між мешканцями тих міст, які постраждали від завданих війною руйнувань. У 1942 році мешканці британського міста Ковентрі, яке свого часу зазнало нищівних бомбардувань з боку німецької авіації, зібрали грошову допомогу і надіслали її містянами зруйнованого радянського Сталінграду (тепер Волгоград) разом зі скатертиною, на якій були вишиті слова «Краще маленька допомога, ніж велике співчуття!». Пізніше до цього партнерства були долучені німецький Дрезден, який був зруйнований в результаті бомбардувань, та інші міста.

Примітно, що Ковентрі, яке вважається піонером руху міст-побратимів, у наш час, коли Російська Федерація розпочала повномасштабне вторгнення в Україну, стало також одним з піонерів руху щодо розірвання побратимських відносин з російськими містами, який поширився по всьому світі. Відповідне рішення було прийнято радою міста одногосно уже в березні 2022 року.

Але в основі ідеї побратимства міст лежала ідея не тільки взаємодопомоги, а й запобігання новим конфліктам між народами і державами. Новий поштовх для розвитку побратимств дала ініціатива щодо дипломатії міст, яку висунув у 1956 році Президент США Дуайт Ейзенгауер. Виступаючи на конференції у Вашингтоні, присвяченій старту цієї ініціативи, він заявив: «Два глибоких переконання об'єднує нас спільною метою. По-перше, це наша віра в ефективне та чутливе (responsive) до потреб людей місцеве самоврядування як головний оплот свободи. По-друге, це наша віра у велику перспективу зв'язків між людьми та містами-побратимами у допомозі побудувати міцну структуру миру у всьому світі». У лютому 1958 року на її реалізацію відбулась перша міжнародна конференція міст побра-

тимів, а у 1967 у США була створена Асоціація міст побратимів, яка зараз має назву Sister Cities International.

Рух міст побратимів поступово охопив усі континенти. У 1957 році в Парижі була створена Всесвітня федерація поріднених міст (Fédération Mondiale des Villes Jumelées), яка разом з декількома іншими асоціаціями місцевих і регіональних влад у 2004 році заснувала глобальну мережу міст, місцевих, регіональних і столичних урядів та їхніх асоціацій «Об'єднані міста та місцеві влади» (United Cities and Local Governments, UCLG).

З 1963 року за ініціативи Всесвітньої федерації поріднених міст кожна остання неділя квітня відзначається як Всесвітній день поріднених міст.

1.2 Громади-партнери та громади-побратими

Налагодження партнерських відносин і співпраці між громадами з різних країн — поширена в наш час практика. Громади (міста), між якими такі відносини встановлені, називають громадами (містами)-побратимами або порідненими громадами (містами).

Здебільшого під побратимствами розуміють тільки ті партнерські відносини між містами, громадами чи регіонами, які закріплені певним формальним документом — угодою, протоколом, меморандумом, тощо, — який підписаний вищою обраною або призначеною посадовою особою обох громад і /або схвалений місцевою радою.

Трапляється також розширене тлумачення цих термінів, коли під побратимством розуміють будь-які довгострокові партнерські відносини, коли муніципалітетами, місцевими інституціями і простими громадянами реалізуються різноманітні спільні проєкти й ініціативи задля розв'язання схожих проблем у сфері муніципального управління і планування місцевого розвитку, економіки, освіти, культури, розвитку громадського сектору тощо. Визначальними в цьому випадку є довготривалість таких відносин і наявність співпраці в різних секторах.

¹https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%B0%D0%B3%D0%B4%D0%B5%D0%B1%D1%83%D1%80%D0%B7%D1%8C%D0%BA%D0%B5_%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BE

²<https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%93%D0%B0%D0%BD%D0%B7%D0%B0>

У практиці партнерства українських громад з муніципалітетами з інших країн теж поширені різні варіанти — як такі, що закріплені відповідними формальними документами, так і такі, що здійснюються в режимі довготривалої співпраці без підписаних рамкових документів.

Українське законодавство не накладає жорстких зобов'язань на органи місцевого самоврядування³ щодо порядку формалізації партнерств за окремими винятками. Тому, як правило, українські громади орієнтуються на процедури, симетричні тим, які прийняті у країні, з муніципалітетом якої встановлюються відносини. В одних країнах формальні угоди зазвичай не укладають або укладають у виняткових випадках, але це не заважає інтенсивній співпраці (у Рекомендаціях описано такий кейс співпраці між Вінницею і Цюрихом, Швейцарська Конфедерація). В інших країнах існує поширеніша практика формалізації партнерських відносин, в тому числі зі схваленням місцевими радами (зокрема в Німеччині), що спонукає українські громади зі свого боку схвалювати угоди на сесіях місцевих рад. Формальне закріплення партнерства між громадами (муніципалітетами) може бути також передумовою їх спільної участі в міжнародних проєктах чи програмах.

Нинішня практика гнучкого підходу до партнерства з муніципалітетами інших країн очевидно найбільш адекватна й сьогодні, коли з початком повномасштабного російського вторгнення українські громади розпочали активно налагоджувати нові партнерства і тільки час і активність обох сторін покаже, які з цих партнерств переростуть у справжнє побратимство.

Тому громадам доцільно не лише прагнути до збільшення кількості підписаних угод, які в багатьох випадках так і залишаються формальними, а й налагоджувати реальні ефективні партнерства, що наповнені живими проєктами і враховують інтереси обох сторін.

Потрібно відзначити, що партнерства бувають не тільки дво- але й три- і багатосторонні. У цьому випадку всі громади-партнери підписують один документ, який фіксує їхні спільні наміри підтримувати партнерські відносини.

Надалі у цих рекомендаціях автори використовуватимуть термін «партнерства» для позначення довготривалої співпраці громад без уточнення, підписані між ними формальні угоди чи ні.

1.3 Терміни, вживані у різних країнах

В Україні для позначення міст, які встановили партнерські відносини, найбільш вживаними є терміни *міста-побратими*, рідше — *поріднені міста*.

У міжнародній практиці здебільшого використовують терміни *sister cities* (буквально — міста-сестри) або *twin towns* (буквально — міста-близнюки). Вони мають практично однакове значення,

³Далі — ОМС.



але перший частіше використовується в Америці і Австралії, другий — в Великобританії. У континентальній Європі окрім терміну *twin towns* найчастіше вживаними є терміни *partnership towns*, *partner towns* (міста-партнери) та *friendship towns* (міста дружби). У документах Європейської комісії переважно використовують термін *twinned towns*.

Ось назви для партнерств, які використовуються в деяких країнах:

- в Німеччині — Partnerstadt (партнерське місто);
- в Іспанії — ciudades hermanadas (місто-близнюк);
- в Польщі — miasto partnerskie (партнерське місто);
- в Чехії — partnerské město (партнерське місто);
- у Франції — ville jumelée (місто-близнюк);
- в Італії — gemellaggio (спорідненість) і comune gemellato (місто-близнюк);
- в Нідерландах — partnerstad або stedenband (місто-партнер або місто-побратим);
- в Греції — αδελφοποίηση (adelphopoiisi — побратимство);
- в Китаї — 友好城市 (yǎohǎo chéngshì — дружнє місто).

1.4 Цілі партнерств і можливі напрями співпраці

Якщо підходити до налагодження співпраці з муніципалітетами з інших країн достатньо прагматично, то воно здебільшого спрямоване на три ключові цілі, досягнення кожної з яких дає громаді додаткові переваги:

Залучення додаткових ресурсів для розвитку громади. Громада потенційно може отримати від партнерів фінансові ресурси або підтримку у вигляді техніки, обладнання, інших матеріальних цінностей. Так, після повномасштабного вторгнення російських військ українські громади отримали від дружніх муніципалітетів важливу підтримку у формі гуманітарної допомоги. Однак муніципалітети-партне-

ри далеко не завжди можуть надати пряму ресурсну підтримку. Та й зовсім не доречно займати позицію лише отримувача, ще гірше — прохача односторонньої допомоги. Така позиція формує негативне сприйняття громади й шкодить ставленню партнерів до України в цілому, та й загалом не сприяє сталості відносин. Співпраця має бути взаємовигідною і тому завжди потрібно думати про те, що громада може запропонувати своїм партнерам. А отже, залучення додаткових ресурсів може відбуватися завдяки доступу до різних фондів шляхом участі партнерів у спільних проєктах, залучення взаємовигідних інвестицій тощо.

Залучення додаткового досвіду, знань, експертизи. Знання, експертиза, досвід — це так звані «м'які інвестиції» в розвиток громади. Наявність схожих викликів часто є однією з ключових передумов для налагодження партнерства. Відповідно розуміння того, як такі проблеми розв'язується в різних громадах, значною мірою дає можливість побудувати паритетні відносини. Муніципалітет-партнер може бути сильніший в одному, українська громада — в іншому, але зрештою обидві громади у вигаді. Така взаємодія може реалізовуватися через навчальні візити, стажування, спільні робочі групи, круглі столи, конференції тощо, і далі переростати в спільні проекти й залучення додаткових ресурсів.

Формування міжнародного іміджу громади. В умовах глобальної конкуренції, зокрема між містами й територіями, важливо, щоб громаду знали, в тому числі і за кордоном, щоб у неї була хороша репутація. Це підвищує її шанси на залучення додаткових ресурсів. Водночас, імідж українських громад є частиною іміджу України, і кожна громада, яка активно налагоджує ефективні зв'язки з муніципалітетами інших країн, робить свій внесок в укріплення репутації України. З цієї точки зору можна сказати, що активна позиція територіальних громад у налагодженні міжнародних зв'язків — це не тільки право чи можливість, а й у певному сенсі — обов'язок і відповідальність.

Однак переваги налагодження партнерств не обмежуються лише прагматичними цілями.

Розширення міжкультурних зв'язків. Цю мету важко оцінити вузько прагматично, але саме з культурних обмінів розпочинається багато партнерств. У сучасному глобалізованому світі, коли стандартизація переважає в більшості сфер, автентичність, пов'язана з місцевими традиціями і ініціативами, стає особливою цінністю. Міжкультурні зв'язки також сприяють кращому розумінню сучасного світу, формуванню толерантності, зокрема в громаді, кращій інтеграції національних та інших спільнот тощо.

Мережування або нетворкінг. Сучасний світ називають мережевим, а отже, включеність у мережі сама по собі є цінністю. Кожна громада є вузлом різних мереж і, на думку деяких дослідників, позиція самоврядування тим сильніша, чим вищий його «вузловий статус». Економічні, соціальні, культурні зв'язки роблять громаду частиною глобального світу, допомагають її мешканцям краще розуміти, які тенденції (тренди) сьогодні домінують у світі в різних сферах, де певний досвід можна залучити, як спільними зусиллями місцевого самоврядування можна вплинути на ті чи інші глобальні процеси тощо.

Створення додаткових можливостей для розвитку місцевих інституцій. Зазвичай партнерські відносини не обмежуються взаємодією на рівні органів місцевого самоврядування. Якщо вони починаються на цьому рівні, то швидко переростають в широкую взаємодію різних інституцій з обох сторін — навчальних закладів, інститутів громадянського суспільства, біз-

⁴Дослідження показують, що саме міжкультурні та молодіжні обміни, спорт і туризм були найбільш поширеними напрямками співпраці українських громад з муніципалітетами країн ЄС — див. Partnerships between Ukrainian and EU municipalities. Key success and failure factors for sustainable international municipal cooperation (https://www.ccre.org/img/uploads/piecesjointe/filename/Bridges_of_Trust_Brochure_EN_2021.pdf).

нес-структур і об'єднань, культурних колективів, науковців/-иць тощо, окремих громадян/-ок. Але часто навпаки, вони розпочинаються саме зі взаємодії місцевих інституцій. Якби там не було, але максимальне залучення до партнерських відносин різних місцевих інституцій є одним зі шляхів, з одного боку, отримання максимальної вигоди від партнерства і, з іншого боку, передумовою їхньої сталості.

У нинішній ситуації до звичних цілей міжнародної співпраці треба додати ще дві переваги, які набувають особливого значення:

Підтримка в кризових ситуаціях.

Власне після початку повномасштабного російського вторгнення українські громади отримали значну допомогу від муніципалітетів з усього світу. Ця ситуація показала, що наявність друзів-партнерів — це часто найкоротший шлях залучення допомоги в кризових ситуаціях. Громади допомагають одна одній в ситуаціях, коли один або декілька членів партнерства стикаються з наслідками військових конфліктів, стихійного лиха чи іншою бідю. Сьогодні багато допомоги українські громади отримують від муніципалітетів з інших країн, з якими не мають підписаних побратимських угод або попереднього досвіду взаємодії. Уже сьогодні багато муніципалітетів з інших країн також долучаються з конкретною допомогою для відбудови зруйнованих війною українських громад. З такої підтримки в кризових ситуаціях у багатьох випадках може вирости довгострокова дружба. Тому доцільно дбати про підтримку подальших відносин з тими громадами, які надавали лише разову допомогу, і якщо навіть встановлення побратимських відносин — це не питання сьогодні.

Підтримка в процесі євроінтеграції.

Питанням євроінтеграції присвячений окремий розділ цих рекомендацій. Однак зважаючи на те, що Україна набула статусу кандидата в члени ЄС, а процес євроінтеграції потребує багатьох змін не тільки на національному, але й на місцевому рівнях, можна говорити про цей напрям, як одну із актуальних цілей налагодження міжнародного співробітництва громад. Адже у багатьох європейських програмах та проєктах кінцевим бенефіціаром виступають саме громади, а реалізація таких проєктів передбачає спільну участь громад і країни-кандидата, і країн-членів. У деяких випадках наявність формального партнерства є обов'язковою умовою участі в програмі. Досвід країн Балтії показав, що в процесі євроінтеграції велику допомогу їхні муніципалітети отримали від Скандинавських країн, міста і гміни Польщі — від німецьких партнерів (конкретні кейси такої допомоги будуть наведені нижче).

Взаємодія навколо питань подолання наслідків війни та євроінтеграції стають пріоритетними напрямками співпраці для українських громад уже зараз і надалі відіграватимуть ключову роль.

Як вже згадувалося, справжнє партнерство не може бути одностороннім. Тому як окрему ціль потрібно виділити також **поширення власного досвіду й розширення можливостей для учасників партнерства з обох сторін шляхом спільних активностей**. Окрім того, що економічні, культурні, освітні, спортивні та інші обміни з самого початку переважно будуються на паритетних засадах, мова може йти зокрема й про передачу партнерам досвіду антикризового управління, який напрацьовують українські громади, а також використання інструментів, у яких українське самоврядування має більший досвід або інакшу методологію.

Поширення досвіду українських громад в таких сферах як децентралізація (про цю реформу у ЄС говорять як одну з найбільш успішних в Україні та відзначають серед кращих відповідних практик у Європі)⁵. Це також цифровізація в публічному управлінні, організація адміністративних послуг, муніципальних мереж дошкільної, шкільної та позашкільної освіти, впровадження партисипативного підходу. За словами представників громад, з якими автори цих рекомендацій спілкувалися при їхній підготовці, це ті три сфери, до яких іноземні партнери проявляють найбільший інтерес, і в яких у багатьох випадках визнають перевагу досвіду українських громад.

Також досить цікавими напрямками для активних міжнародних партнерів може бути **можливість участі парт-**

нера в пілотуванні проєктів кризового управління, відновленні та розвитку українських громад, апробації інструментів, які в подальшому можуть використовуватися і в їхніх громадах. Це може бути цікаво не лише іноземним муніципалітетам, а й бізнесу, представленому на їхній території. Не менш актуальним в умовах глобальних світових криз може бути й український досвід інтеграції внутрішньо переміщених осіб.

Наведені дев'ять цілей не вичерпують всього спектру можливої вигоди від партнерств. Розуміючи базові переваги такої взаємодії, кожна громада може (і повинна) пріоритезувати цілі партнерства, конкретизувати їх для себе або разом з партнером знайти інші спільні цілі.

- Залучення додаткових ресурсів для розвитку громади
- Залучення додаткового досвіду, знань, експертизи
- Формування міжнародного іміджу громади
- Розширення міжкультурних зв'язків
- Нетворкінг або налагодження мереж
- Створення додаткових можливостей для розвитку для різних місцевих інституцій
- Підтримка в кризових ситуаціях
- Підтримка в процесі євроінтеграції
- Поширення власного досвіду і розширення можливостей для учасників партнерства з обох сторін за рахунок спільних активностей

Дев'ять цілей налагодження співпраці з муніципалітетами партнерами

⁵<https://decentralization.gov.ua/news/11086>, <https://decentralization.gov.ua/news/14219>, <https://decentralization.gov.ua/news/15091>

Важливо!

Важливо, щоб партнер чітко розумів не лише ваші проблеми й цілі, а й ваші очікування. Досвід свідчить, що сьогодні потенційно зацікавлених у співпраці з Україною партнерів іноді відлякують масштаби руйнувань і побоювання, що українська сторона матиме очікування від співпраці, які не можуть бути задоволені. Тому доцільно чітко визначати з партнерами коротко- та довготривалі цілі співпраці та очікувані результати.

До того ж **важливо** розуміти й те, що для досягнення одних цілей у партнера може бути передбачена більш проста процедура, а для інших — більш складна й тривала. Тому, можливо, розв'язувати проблему доцільно окремими етапами. Це впливатиме на те, наскільки на цьому етапі має бути формалізоване ваше партнерство, що також заощадить час.

Плануючи співпрацю, доцільно визначати не лише ресурсні можливості сторін з вирішення проблеми, а й інституційно-правові. Досвід свідчить, що на останні чинники муніципалітети не завжди звертають увагу. Це спричиняє проблеми при реалізації спільних проєктів.

У рамках партнерства іноземний побратим вирішив допомогти українському муніципалітету зробити реновацію аварійно-рятувального транспорту. Партнери досягли згоди, що загальна вартість підтримки складе один млн. євро. Угода була підписана та широко прокомунікована в ЗМІ.

Однак, у процесі реалізації з'ясувалося, що за законодавством іноземного партнера, має бути закуплене обладнання, вироблене виключно у його країні. Це обладнання виявилось більш дороговартісним, аніж очікував український партнер. До того ж, його закупівля та розмитнення потребувало додаткового часу та фінансів, витрата яких не була передбачена сторонами під час укладення угоди.

Після додаткових консультацій сторони дійшли згоди, що українською стороною може бути закуплений транспорт, який вже був у вжитку в країні партнера, але є придатним для подальшого використання за стандартами України. В угоду було внесено зміни.

Під час подальшої реалізації проєкту виявилось, що за законодавством країни-партнера цей транспорт може постачатися в Україну з країни партнера тільки в розібраному вигляді, але окремі частини заборонено постачати самостійними вузлами, бо вони підпадають під визначення товарів подвійного призначення. Дати спеціальні погодження на поставку цих вузлів на рівні співпраці муніципалітетів було неможливо, тому що такі дозволи за законодавством обох країн надавались на той момент лише через укладення спеціальних угод на загальнодержавному рівні.

Наприклад

Тобто, як бачимо, важливо звертати увагу не лише на законодавство, яке регламентує подальшу взаємодію. Потрібно з'ясувати, чи можуть учасники, залучені до співпраці, бути безпосередньо виконавцями партнерства чи, наприклад, отримувачами допомоги. Тобто ви маєте запитати себе: яка структура від імені або за підтримки вашої територіальної громади буде реалізовувати конкретний проєкт чи

його етап? В Україні це може бути територіальна громада, орган місцевого самоврядування, комунальний заклад, установа, підприємство, громадська організація, приватний партнер тощо. Хто буде виконавцем/-цею чи кінцевим/-ою бенефіціаром/-кою проєкту, важливо й тому, що українське законодавство обмежує коло потенційних учасників партнерств залежно від форми та цілей співпраці.

1.5 Деякі дані щодо партнерств українських громад

Нині Міністерством розвитку громад та територій України формується зведена інформаційна база щодо партнерств, налагоджених українськими громадами з муніципалітетами інших країн. Станом на кінець серпня 2022 року в процесі її формування вдалось зібрати верифіковану інформацію приблизно по 50 % громад, за винятком тих, які перебувають в окупації,

в зоні бойових дій або близько до такої зони. Ця інформація буде актуалізовуватися з врахуванням нових партнерств, а також доповнень громад, від яких наразі відсутня верифікована інформація.

Однак аналіз отриманої інформації вже дозволяє побачити деякі цікаві тенденції:

1	Лише приблизно половина українських громад має партнерські відносини з муніципалітетами інших країн (46 %)
2	Українськими громадами укладено 1282 партнерства з муніципалітетами інших країн. Таким чином, кожна з громад, які мають партнерські відносини з муніципалітетами інших країн, встановила в середньому 3-4 такі партнерства. Найбільш активними в налагодженні партнерств є обласні центри, а але є рекордсмени і серед менших міст. Так, наприклад, Берегівська громада Закарпатської області має 66 партнерств
3	Серед регіонів України найактивніші у налагодженні партнерств ті з них, які розташовані близько до кордонів з європейськими країнами, в першу чергу Закарпатська, Львівська, Чернівецька та Одеська області, де на одну громаду, яка має партнерів закордоном, припадає в середньому по 5-6 партнерств
4	Українські громади мають партнерства з муніципалітетами 52 країн, серед яких є країни усіх континентів, окрім Австралії. В тому числі, наприклад, Хмельницька міська територіальна громада має укладену угоду про партнерство з містом Агуаскальєнтес, Мексиканські Сполучені Штати, Дрогобицька міська територіальна громада Львівської області – з містом Гамянг, Республіка Корея, Вознесенська міська територіальна громада Миколаївської області дружить з містом Хессекуа, Південно-Африканська Республіка, Одеська міська територіальна громада має партнерів в Індії (Колката), Чилі (Вальпараїсо), Кенії (Момбаса), Японії (Йокогама)

5

найбільше партнерств українські громади мають з містами та гмінами Польщі (511 партнерств, або 40% від верифікованого переліку). Серед країн, з громадами яких українські муніципалітети взаємодіють найчастіше, також Угорщина (124 партнерства), Німеччина (86), Румунія (83), Словаччина (56), Литва (49), Чехія (39), Грузія (28), Болгарія (24), Італія, Латвія і Франція (по 22)

Тож можливості налагодження партнерств перш за все залежать від зацікавленості і докладених зусиль в цьому напрямку. В одних і тих же регіонах України можна побачити схожі за розміром й іншими характеристиками громади, одні з яких не мають жодного партнерства, а інші — мають достатньо велику кількість побратимів.

При цьому сьогодні в українських громадах є хороші шанси — більші, ніж

коли-небудь — у налагодженні партнерств з муніципалітетами як з найближчих до України європейських країн, так і з інших країн Європи і світу. Головне при цьому — ефективність партнерств, тому не варто прагнути лише кількісних показників. Але знайти два-три муніципалітети-партнери реально навіть для невеликої громади!

Алгоритм дій та практичні поради з налагодження партнерств

2.1 Визначення категорій партнерів для більш ефективної взаємодії

Наголосимо ще раз: налагодження партнерств з муніципалітетами з інших країн не є самоціллю, а кількість таких

партнерств не завжди є показником ефективності роботи у цьому напрямку.

Важливо!

У 2015 році Центром експертизи Ради Європи з питань реформи місцевого самоврядування (нині Центр експертизи доброго врядування Ради Європи) у співпраці з Інститутом міжнародної соціології (ISIG), Італія, було видано спеціальний посібник — Toolkit on City-to-City Cooperation⁶. У цьому посібнику, серед іншого, проаналізовано діяльність муніципалітетів у сфері міжнародного партнерства та наведено методологію, за допомогою якої муніципалітет може налагодити чи підсилити взаємодію з іноземними колегами.

Співпраця з муніципалітетами-партнерами має зрештою відповідати цілям розвитку громади і підвищенню якості життя її мешканців/-ок. А це своєю чергою означає, при визначенні потенційних партнерів потрібно виходити перш за все з тих проблем і викликів, які стоять перед громадою й розуміння того, як співпраця з тим чи іншим партнером може допомогти у їхньому подоланні.

Тому **першим критерієм при виборі потенційних партнерів, на який потрібно орієнтуватись, це те, чи мають вони досвід у розв'язанні тих проблем, які є**

актуальними для іншої сторони. Саме з цього власне і починався розвиток партнерства — вище вже згадувалося про перші партнерства міст, які зазнали нищівних руйнувань під час другої світової війни. І це теж є причиною, чому українські громади найлегше знаходять партнерів в країнах Східної Європи і зокрема країнах Балтії — в тих країнах, які пережили досвід пострадянської трансформації. При наявності схожих проблем партнери можуть готувати спільні проекти, навіть для залучення додаткового фінансування. На цьому зокрема базується співпраця громад, які входять у між-

⁶Повний текст посібника ви можете знайти тут: <https://rm.coe.int/c2c-city-to-city-cooperation/1680747067>. Далі за текстом — «C2C Toolkit». У подальшому по тексту взаємодію двох або більше муніципалітетів з різних країн ми називатимемо впродовж тексту цих рекомендацій прийнятим у Раді Європи скороченням — «C2C» або «партнерства».

народні тематичні мережі, такі як, наприклад, мережа муніципалітетів, які спільно вирішують питання енергоефективності.

У подальшому для дієвої співпраці партнери повинні мати однакове ба-

чення щодо (1) проблем, які можуть бути більш ефективно розв'язані в рамках співпраці; (2) цілей, яких вони досягатимуть за рахунок співпраці; (3) власних можливостей та можливостей партнера при виконанні окремих завдань.

АЛГОРИТМ ДЛЯ ПЛАНУВАННЯ ПАРТНЕРСТВА

Для того, щоб партнерства, які громада налагоджує були дійсно ефективним, можна скористатись алгоритмом, який рекомендує посібник Ради Європи Toolkit on City-to-City Cooperation...

Цей алгоритм передбачає наступні кроки:

1. Визначте проблему чи проблеми, які ви хотіли б розв'язати з допомогою партнерств(а). При цьому оцініть, наскільки ця проблема є для вашої громади пріоритетною і чи партнерство з муніципалітетом(-ами) з інших країн може дійсно допомогти її розв'язати;

2. Визначте, яких конкретно цілей ви при цьому хотіли б досягти. Припустимо, ви вбачаєте проблему в слабкому економічному розвитку вашої громади, в цьому випадку вашою ціллю може бути розширення можливостей для міжнародної співпраці для підприємців/-иць вашої громади або, наприклад, розвиток туристичного сектору з залученням закордонних партнерів;

3. Визначте, які спільні активності, проєкти, акції необхідні, щоб досягти визначених цілей. Це можуть бути спільні фестивалі чи культурні обміни, спільні робочі групи чи конференції, стажування фахівці/-чинь, підготовка спільних проєктів для залучення донорського фінансування, тощо;

4. Оцініть можливий ефект від спільних активностей, проєктів, акцій, які ви плануєте реалізувати. Якщо ви плануєте спільний фестиваль у вашій громаді, то це може сприяти підвищенню її туристичної привабливості, що своєю чергою сприяє підвищенню її економічного потенціалу. Таким чином ви можете переконатись, що активності, які ви плануєте, дійсно сприяють досягненню цілей, які ви перед собою ставите;

5. Визначте індикатори, за якими ви будете оцінювати ефективність співпраці. У випадку, якщо мова йде про туристичний потенціал, то індикатором може бути кількість туристів/-ок, які відвідають громаду (в динаміці);

6. Визначте інституційну рамку для моніторингу і оцінки ефективності співпраці. Визначивши індикатори, ви маєте також передбачити, як і ким ці індикатори будуть вимірюватись (заповненість готелів, кількість придбаних квитків на заходи, надходження у бюджет туристичних зборів тощо).

Для більшості ОМС такий підхід не є чимось абсолютно новим — це кроки, які переважно необхідні при плануванні будь-яких проєктів. На початкових етапах налагодження партнерства навряд чи можливо все детально передбачити й спланувати. Але прагматичний підхід до планування партнерств дозволить сформувати рамку, яка може бути гнучко змінена, але яка водночас дозволить уникнути ситуацій, коли потенціал партнерства використовується не повною мірою.

Очевидно, що співпраця з конкретним муніципалітетом-партнером може охоплювати широке коло цілей і аналіз того, які з них пріоритетні для взаємодії з конкретним партнером дозволяє зробити співпрацю більш сфокусованою, а партнерство — більш сталим.

Важливо!

Однак наявність схожих проблем — це тільки одна з передумов партнерства. Бажано, щоб партнери були схожі не тільки проблемами, а й за іншими суттєвими характеристиками, і це другий критерій вибору. Здебільшого варто орієнтуватись на муніципалітети, схожі за чисельністю населення. Вищі шанси на партнерство між містами, які належать до одного типу — наприклад, партнерства часто налагоджують між собою припортові чи курортні міста, столиці переважно співпрацюють зі столицями. Схожість партнерів є передумовою кращого розуміння проблем один одного, а отже — підвищує імовірність, що партнерство буде дійсно взаємовигідним.

Вибір партнера може бути обумовлений і певною відмінністю характеристик громад. Наприклад, якщо територіальна громада зацікавлена розвивати напрям муніципальної освіти чи медицини, вона може шукати для партнерства громади, які мають більш прогресивний чи сталий досвід у цій сфері. При цьому більш великий муніципалітет може переймати досвід малого та навпаки. Після змін, які відбулися наприкінці 2020 року в адміністративно-територіальному устрої України, до складу українських територіальних громад майже в усіх випадках увійшли сільські території, невеликі селища та містечка. А отже, навіть для великих міських муніципалітетів України може бути актуальним досвід менших за чисельністю чи рівнем урбанізації самоврядувань, з якими вони своєю чергою можуть поділитися досвідом в інших сферах.

Статистика свідчить, що в українських громад наразі найбільше партнерів зі сусідніх європейських країн. Приналежність до одного макрорегіону — хороша передумова до співпра-

ці. Тут важливі й прагматичні моменти — легша логістика, наявність людей з обох сторін, які знають мову одного. Усі ці переваги допомагають використати для налагодження ефективної співпраці проекти транскордонного співробітництва.

Пошук спільного й подібного — це загалом стрижень для співпраці. Бажано, щоб таких точок дотику було більше ніж одна. У цьому випадку один партнер може ділитись своїми перевагами в одній сфері, а другий — в іншій. Але в основі взаєморозуміння завжди лежать спільні цінності. Це один з найважливіших критеріїв для того, щоб партнерство було успішним. Сьогодні багато муніципалітетів різних країн розриває побратимські угоди з містами з Росії і Білорусі — тим, хто сповідує демократичні цінності, важко знаходити спільну мову з тими, хто ними нехтує.

Зацікавленість обох сторін у співпраці в культурній сфері — ще один важливий критерій підбору потенційного партнера. Як показує практика, саме з налагодження взаємодії в цій сфері часто розпочинаються успішні партнерства. При цьому культурні та історичні зв'язки нерідко виходять далеко за межі географічного сусідства, а розуміння різних культур розширює горизонти нашого світосприйняття.

Власне наявність, наприклад, творчих колективів, які мають уже певні налагоджені зв'язки, може стати відправною точкою у налагодженні міжмуніципального партнерства. Але це стосується і відносин між іншими місцевими інституціями. Наявність або потенційна можливість їх налагодження — ще один критерій. Зв'язки між місцевими спортивними командами, школами чи університетами, бізнес-структурами, громадськими організаціями

чи навіть активними особистостями, — це ті ниточки, які з'єднують партнерів і сприяють сталості співпраці. Тому з самого початку доцільно залучати до співпраці максимальну кількість зацікавлених осіб та інституцій з обох сторін.

І останній критерій, який варто додати. При наявності усіх об'єктивних передумов у налагодженні ефективної співпраці не останню роль грає особистий фактор. Це підтвердила переважна більшість опитаних під час підготовки рекомендацій фахівців/-чинь українських органів місцевого самоврядування. Якщо, наприклад, два мери належать до одного покоління, мають спільні інтереси чи навіть хобі,

шанси на те, що вони активніше будуть використовувати можливості співпраці вищі. Те ж може стосуватись і інших активних учасників/-ць співпраці: депутатів/-ок, керівників/-ць тих чи інших інституцій тощо. Єдине, що варто тут відразу зазначити — і про це піде мова далі — добрі відносини головних осіб з обох сторін є передумовою для початку співпраці, але сталість партнерства залежить все ж від інституційної основи. Інакше, як часто буває, змінюються лідери/-ки громад — і співпраця зникає. Тому не відкинути, а підхопити ті відносини з партнерами, які були раніше налагодженні, — прямий обов'язок кожного голови громади при зміні команди чи з нашого боку, чи з боку партнерської громади.

Сім критеріїв для підбору муніципалітету — потенційного партнера

- Схожість проблем, які актуальні для громади, наявність у потенційного партнера досвіду у їхньому розв'язанні
- Схожість за суттєвими характеристиками (розмір, тип громади, географічні особливості, економічна спеціалізація тощо)
- Приналежність до одного макрорегіону
- Спільні демократичні цінності
- Зацікавленість обох сторін у співпраці в культурній сфері (схожість або відмінності)
- Наявність або потенційна можливість налагодження між місцевими інституціями — бізнес-структурами, освітніми закладами, НУО, тощо
- Особистий контакт між головами громад, місцевими депутатами/-ками, представникам/-цями діаспор, тощо.

2.2. Шляхи пошуку потенційних партнерів

Чітке розуміння, з якими громадами і для чого ви хочете налагодити партнерства, — **перша передумова успіху** зусиль в цьому напрямі.

Друга, і можливо, найважливіша **передумова** — це активна позиція керівництва громади й особисто її голо-

ви. На цьому наголошують усі ті, хто має досвід у сприянні налагодження таких партнерств. Досягають успіху здебільшого громади, де голови й представники/-ці їхньої команди реально сфокусовані на налагодженні ефективних партнерств, готові докладати зусиль, щоб використати різні для цього мож-

ливості, проводять зустрічі, відвідують заходи, постійно розширюють свою мережу контактів.

Однак така активність має бути підкріплена аналітично і організаційно, а це означає, що громада має розвивати інституційну спроможність до співпраці з партнерами — **і це третя ключова передумова**. Важко очікувати, що зусилля по налагодженню партнерств будуть успішними, без принаймні такої базової речі як наявність в команді

людей, які здатні говорити принаймні англійською мовою, моніторити доступні можливості, оцінити заходи, на які запрошують представників/-ниць територіальних громад, які можуть підготувати голову до зустрічі з потенційними партнерами, тримати контакт, який починає розвиватись тощо. Тут потрібна не тільки активність, але й системність — організаційному забезпеченню партнерств далі буде присвячено окремий параграф.

- Осмислений вибір партнера й чітке розуміння цілей партнерства
- Активна позиція керівництва громади й особисто її голови
- Інституційна спроможність громади до співпраці з міжнародними партнерами

Три ключові передумови успішного партнерства

Відомі різні способи пошуку партнерів, ефективність використання яких залежить від зазначених умов. При цьому, як зазначають голови громад, які мають значний досвід налагодження партнерств, не варто розраховувати, що якась одна спроба дасть відразу результат. З різних при-

чин не завжди з'являється «хімія», навіть якщо здається зроблено все необхідне, щоб започаткувати партнерство. Якщо не спрацює одне, радять пробувати інші можливості.

А варіантів пошуку потенційних партнерів є чимало.

Інструмент перший.

Позиціонування громади як зацікавленої в нових партнерствах

Деякі представники/-ці громад, з якими автори спілкувалися при підготовці цих рекомендацій, говорили про те, що партнери їх найшли самі, особливо коли мова йшла про ті партнерства, які були започатковані вже після повномасштабного вторгнення. Дійсно, сьогодні є висока зацікавленість багатьох муніципалітетів демократичних країн світу в тому, щоб допомогти Україні і зокрема своїм колегам з місцевого самоврядування, які стали один на

один з безпрецедентним викликами. Ці муніципалітети так само шукають партнерів в Україні. Але не варто думати, що партнерство, яке зрештою встановлюється, — це переважно чиста випадковість. Щоб вас знайшли, потрібно бути «на радарі». Чи доступна інформація про вашу громаду, хоча б базова, англійською мовою? Чи привертає громада до себе увагу тими активностями, які вона реалізує? Чи знаходять вони відображення в медіа? У соціальних мережах?

Чи чітко ви артикулюєте свою потребу в допомозі та власні можливості? Зрозуміло, що сьогодні найбільше уваги привертають ті громади, які постраждали від російської агресії. Але необхідність чітко артикулювати свої пріоритети у співпраці поширюється і на них.

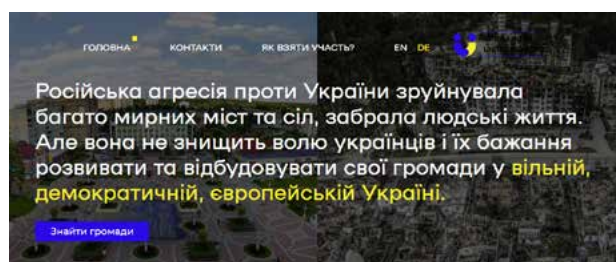
Сьогодні створено декілька платформ для допомоги громадам з пошуку партнерів:



<https://www.cities4cities.eu/>

Платформа була запущена з ініціативи Бернда Верінгера, президента Палати місцевих влад Конгресу місцевих і регіональних влад Ради Європи й мера міста Зіндельфінген (Німеччина), за підтримки Конгресу наприкінці березня 2022 року. Платформа працює під патронатом Конгресу місцевих і регіональних влад Ради Європи і у співпраці з Асоціацією міст України.

Її мета — об'єднати запити та потреби українських міст із можливостями, знанням і досвідом та пропозиціями інших міст Європи. Для використання платформи українській громаді потрібно зареєструватися, створити профіль, вказати свої потреби і надати контактну інформацію.



<https://unitedforua.org/uk/>

Платформа створена за ініціативи шведсько-українського проєкту «Підтримка децентралізації в Україні» (SALAR International) у партнерстві з Інститутом міста Львова та Палатою місцевих влад, Конгресу місцевих та регіональних влад при Президентові України, Асоціацією ОТГ. До партнерів також приєдналась Асоціація міст України.

На відміну від платформи cities4cities, ця платформа визначає своєю пріоритетною метою не лише невідкладну допомогу, а й налагодження перш за все довготривалих партнерських відносин між українськими громадами та муніципалітетами за кордоном. Також платформа фокусується насамперед на тих громадах, які найбільше відчули на собі наслідки російського вторгнення.

Платформа допомагає зацікавленим громадам створити більш розгорнутий профіль англійською мовою, а команда проєкту, який підтримує платформу, допомагає просувати цю інформацію для налагодження партнерств і надає супровід на перших етапах контактів.



<https://partnership.hromady.org>

Платформа, створена Всеукраїнською Асоціацією об'єднаних територіальних громад, також позиціонує себе як інструмент для налагодження перш за все довгострокових партнерських відносин. На платформі представлені профілі декількох десятків громад англійською мовою з переадресацією на офіційні сайти громад і контактну електронну адресу платформи (дещо детальніше — Інструмент 3 § 2.2. Розділу 2 цих рекомендацій).

Громаді, яка прагне розширювати партнерські зв'язки, критично важливо підготувати коротку презентаційно-інформаційну довідку про себе — профайл. Довідка має бути принаймні англійською мовою, але варто мати такі довідки й іншими найбільш поширеними у світі мовами (німецькою, французькою, іспанською, італійською), а також мовою тієї країни, з муніципалітетами якої ви прагнете налагодити партнерство.

При підготовці таких матеріалів важливо не покладатись на програми автоматичного перекладу — у результаті можуть виникати неточності і недоречності. З перекладом можуть допомогти вчитель/-ка відповідної мови, представники/-ці діаспори, представники/-ці міжнародних проектів, які працюють з громадою. Зрештою можна звернутись до професійних перекладацьких бюро.

Подібний текст має бути достатньо лаконічним (1–3 сторінки), інформативним, але не надто сухим, не перевантаженим цифрами (5–7 числових показників максимум), містити декілька якісних фотографій.

Бажано, щоб профайл містив наступну інформацію:

- характеристику, яка дозволяє з перших рядків ідентифікувати вашу громаду — тип громади (наприклад, невелика міська, гірська сільська) і її розташування на карті України (бажано вказати область, неформальну назву регіону (Прикарпаття, Поділля), частину України, можливо відстань від столиці або великого міста, про яке скоріш за все знають за кордоном);
- позиціонування, бачення майбутнього розвитку громади, амбітна мета громади — за наявності можна використати елементи стратегії громади;
- особливості громади, які визначають її унікальність і те, чим вона може бути цікава вашим партнерам — історичні, природно-ландшафтні, соціальні, культурні, економічні, тощо;
- загальні і/або цікаві факти про мешканців/-ок громади — у контексті міжнародної співпраці може мати сенс включити дані не тільки про загальну чисельність населення, але й про його етнічний склад;
- загальну характеристику економічного сектору громади — галузева спеціалізація, провідні економічні суб'єкти, експортний потенціал тощо;
- за наявності — наявний досвід співпраці з муніципалітетами-партнерами;
- пріоритети співпраці з потенційними партнерами, як їх бачить громада (потрібно пам'ятати, що це має бути не прохання про допомогу, а запрошення до взаємовигідної співпраці);
- логотип (герб) територіальної громади;

Стисло про самопрезентацію

Стисло про самопрезентацію

- посилання на офіційні вебресурси громади, її сторінки в соціальних мережах;
- контактну інформацію особи або підрозділу ОМС, який відповідає за співпрацю з партнерами.

Варто враховувати, що потенційний партнер, якому направляється профайл громади, буде оцінювати інформацію за тими критеріями, що розглядалися у цих рекомендаціях вище. Тому при підготовці тексту, бажано оцінити цю інформацію очима потенційного партнера. І поставити запитання — чи зацікавить його потенційне партнерство?

Профайл громади може мати й інше застосування. Зокрема його можна:

- розмістити як коротку візитівку на головній сторінці вебсайту громади;
- додавати до листів, з якими ви звертаєтесь до потенційних партнерів;
- розмістити на платформах, які допомагають українським громадам шукати партнерів (на таких платформах можуть бути свої вимоги до інформації про громаду, але послугуючись модульним профайлом під такі вимоги адаптувати нескладно);
- використовувати як інформаційний міні-буклет про громаду.
- За можливості, доручить візуалізацію профайлу професіоналу. Витрати на це будуть незначними. А ось результат професійної роботи може помітно впливати на перше враження, яке справляє громада під час першого знайомства.
- Окрім профайлу можна підготувати інші матеріали про громаду: туристичну мапу чи буклет, інвестиційний паспорт, резюме стратегії тощо. Якщо громада орієнтується на іноземні партнерства чи залучення іноземних інвестицій — доцільно це зробити принаймні англійською мовою. Головні вимоги до цих матеріалів ті ж самі — хороший переклад, лаконічність і старанний підбір інформації, орієнтований на адресата, якісна і цікава верстка, брендування. Сьогодні такі матеріали передають партнерам не в друкованому вигляді, а на електронних носіях, наприклад, на брендированих флешках. Це може бути дешевше, аніж виготовлення друкованих матеріалів. Окрім того дозволить вам оперативно коригувати й доповнювати інформацію

Громади по-різному публікують інформацію про партнерства на своїх офіційних вебресурсах. Ось деякі приклади:

- лише перелік партнерів з посиланням на їх сайти
Мукачеве: <https://mukachevo-rada.gov.ua/pro-misto/mista-pobratimi>
- коротка інформація про поріднені міста з посилання на їх сайти
Вінниця: <https://www.vmr.gov.ua/mista-pobratymy> — українською мовою, <https://www.vmr.gov.ua/en/twin-cities> — англійською
- перелік партнерств з інформацією про дату початку співпраці
Київ: https://kyivcity.gov.ua/kyiv_ta_miska_vlada/pro_kyiv/mista-pobratimi_z_yakimi_kiyevom_pidpisani_dokumenti_pro_poridnennya_druzhbu_spivrobotnitstvo_partnerstvo/
Харків: <https://www.city.kharkov.ua/uk/o-xarkove/goroda-partneryi.html>
- перелік партнерів з короткою інформацією про них та історію партнерств
Жовква: <https://zhovkva-rada.gov.ua/pro-misto/mista-partneri.html>
Одеса: <https://omr.gov.ua/ua/international/goroda-pobratimi/>
- мапа з позначеними партнерами і інформація про партнерів і співпрацю з ними
Запоріжжя: Міста-побратими — Офіційний сайт Запорізької міської ради (zp.gov.ua)
- стрічка новин про співпрацю з партнерами
Івано-Франківськ: <https://www.mvk.if.ua/twincity>
- цікавий інтерактивний варіант реалізовано Хмельницьким
- детальна інформація про партнерів і напрями співпраці з ними:
<https://khm.gov.ua/uk/twin-cities> і портал для віртуальної екскурсії до міста побратима:
Khmelnyskyi VR (ileyes.com)

Тут не може бути єдиного стандарту, але практичний досвід колег може допомогти громаді розробити власний варіант.

Загальні рекомендації наступні:

- перш за все така інформація має бути на офіційному вебресурсі громади (в багатьох випадках вона відсутня);
- інформація має регулярно оновлюватись, потрібно перевіряти, чи діють наявні посилання на ресурси муніципалітетів-партнерів (це часто не робиться);

Як представити інформацію про міжнародні міжмуніципальні партнерства на офіційному вебсайті громади?

Як представити інформацію про міжнародні міжмуніципальні партнерства на офіційному вебсайті громади?

- інформація важлива як для мешканців громади, так і для чинних і потенційних партнерів, тому бажано, щоб вона була доступна українською і принаймні англійською мовою (це наразі рідкість);
- власне з головної сторінки інформація має легко знаходитися (часто вона схована десь у глибині сайту);
- бажано не тільки перелічити партнерів, але дати коротку описову інформацію про них і посилання на офіційний або туристичний ресурс муніципалітету-партнера;
- не зайвим буде розміщення офіційної символіки муніципалітетів-партнерів;
- наявність інформації про історію і хід співпраці з партнером, при чому не тільки про взаємні візити й протокольні зустрічі, а й про проекти, які спільно реалізуються з участю інших місцевих інституцій.

Важливо! Вся подібна інформація має бути актуальною. Не зайвим буде наявність фотоматеріалів і посилань на джерела з більш детальною інформацією.

Інструмент другий.

Листи-звернення до потенційних муніципалітетів-партнерів

Вичікування — не кращий спосіб залучення партнерів. Тому багато громад визначає потенційних партнерів і надсилає їм листи щодо зацікавленості в потенційній співпраці. На практиці, цей шлях спрацьовує не часто — якщо це робиться електронною поштою, то такі листи часто взагалі зразу потрапляють у спам.

Якщо все ж вирішили звернутися до потенційного партнера листом, то в листі повинно бути принаймні чітко зрозуміло, чому звернення направляється саме до цього муніципалітету, і чим може його зацікавити співпраця з ініціатором партнерства. Також варто через якийсь час після відправки листа поцікавитись, чи адресат отримав лист. Це краще зробити телефонним дзвінком — це крок, який може наблизити до партнерства.

Але є ситуації, коли цей інструмент працює, особливо якщо підійти до його використання не зовсім стандартно. Так, у перші дні після початку повномасштабного російського вторгнення українські громади активно звертались до потенційних партнерів за кордоном для розв'язання невідкладних проблем, в тому числі використовуючи цей інструмент. Цим же шляхом пішла і Міжгірська селищна територіальна громада, що на Закарпатті. Громада прийняла велику кількість тих, хто шукав притулок у більш безпечному місці, і не могла забезпечити їхні гуманітарні потреби власними силами. Тоді селищний голова запросив усіх внутрішньо переміщених осіб, які знають іноземні мови, взяти участь у залученні гуманітарної допомоги. Кожен з них вибирав ту чи іншу країну й готував листи до її муніципалітетів. З до-

помогою польських партнерів неподалік від кордону був організований хаб для прийому гуманітарної допомоги. Зрештою залученої допомоги виявилось достатньо і для потреб громади, і для того, щоб далі перерозподілити її іншим громадам, які потребували невідкладної гуманітарної підтримки.

Варто нагадати, що ефективні партнерства — це взаємовигідний паритет. У якийсь момент чи в якомусь напрямі один партнер допомагає іншому,

а в інший момент чи в іншій сфері — ролі змінюються. Так само, як сьогодні багато муніципалітетів приходять на допомогу українським громадам, ті своєю чергою не раз пропонували й надавали свою допомогу побратимам, які страждали від повеней, землетрусів, техногенних аварій тощо. Кажуть, друзі пізнаються в біді. Тому готовність прийти на допомогу тим, хто потребує її зараз, теж є запорукою міцних партнерських відносин на майбутнє.

Інструмент третій.

Допомога асоціації органів місцевого самоврядування та інших платформ, які їх об'єднують

Більш ефективно звертатись до потенційних партнерів не напряму, а через вітчизняні асоціації органів місцевого самоврядування. Вони мають налагоджені контакти з аналогічними організаціями в інших країнах, до яких вони можуть переадресувати ваш запит. Асоціації в країні, де ви шукаєте партнера, своєю чергою можуть:

- поширити інформацію про вашу зацікавленість у партнерстві серед своїх членів асоціації;
- спрямувати ваш запит адресно до муніципалітету, який має більше схожого з вашою громадою або більше відповідає пріоритетам, які ви визначили для такої співпраці;
- запросити вас до участі в заходах, які вони організують для громад партнерів, особливо, якщо такі заходи організуються спільно з відповідною українською асоціацією.



Успішні використання цього шляху налагодження партнерств також залежить від того, чи представите ви зрозумілий профайл своєї громади і чи визначите чітко пріоритети очікуваної співпраці. Українські асоціації при цьому можуть надати також певну консультативну підтримку щодо того, як краще себе представити.

Нижче наведена інформація про асоціації ОМС із всеукраїнським статусом, які допомагають своїм членам у налагодженні міжнародних партнерств.

З перших днів після 24 лютого 2022 року асоціації ОМС активізували зусилля з мобілізації муніципалітетів країн світу на підтримку українських громад і налагодженні з ними партнерських відносин. Уже на початку березня провідні асоціації і представники/-ці абсолютної більшості громад звернулися до своїх колег з усього світу з закликом, щоб місцеве самоврядування демократичних країн посилили свій вплив на прийняття рішень політиками й державними діячами на підтримку України і сприяло поширенню інформації про повномасштабну агресію Російської Федерації проти України серед мешканців громад-партнерів⁷.

Перелічені нижче асоціації ОМС також є партнерами ініціативи Європейський альянс міст та регіонів для відбудови України.

Окрім спільних активностей, кожна з асоціацій докладає власні зусилля для налагодженню партнерств⁸.

Всеукраїнська асоціація органів місцевого самоврядування «Асоціація міст України» (АМУ)

www.auc.org.ua

<https://www.facebook.com/auc.org.ua>

t.me/auc_ua

Асоціація міст України (далі — АМУ) 30 років поспіль займається налагодженням партнерських зв'язків муніципалітетів України та інших країн. АМУ здійснює пошук українських громад на запит закордонних колег, а також пошук закордонних громад на запит українських колег. АМУ створила базу даних побратимів та базу громад, які шукають побратимів. З 2002 року АМУ є членом Ради європейських муніципалітетів та регіонів. Співкоординуючи вебсайт РЄМР з твінінгу, АМУ сприяла налагодженню контактів між муніципалітетами України та Європи.

АМУ також сприяла налагодженню партнерських контактів для громад через взаємодію з асоціаціями ОМС, під час навчально-ознайомчих візитів та в рамках співпраці з проектами міжнародної технічної допомоги.

У перші дні війни АМУ звернулася до Ради європейських муніципалітетів і регіонів (РЄМР) та до національних асоціацій органів місцевого самоврядування, які входять до її складу, з тим, щоб надали гуманітарну та іншу допомогу громадам. Крім того АМУ підготувала типовий перелік необхідної гуманітарної допомоги та розіслала його РЄМР та іншим міжнародним організаціям.

У червні 2022 року АМУ провела перший міжнародний форум з відновлення громад «revived Ukraine-reVIVED communities», участь в якому взяли керівники Конгресу місцевих та регіональних влад Ради Європи (Конгрес) та інших міжнародних організацій і громад різних країн. Під час форуму АМУ та Конгрес підписали Декларацію про співпрацю у відновленні України.

АМУ долучилась до створення і супроводжує сайт www.cities4cities.eu, на якому станом на листопад 2022 року зареєструвалось понад 250 українських громад і муніципалітетів з інших країн. Також АМУ отримувала прямі запити на пошук побратимів в Україні та сприяла налагодженню контактів з відповідними громадами.

АМУ планує і надалі продовжувати консультативно-методичну допомогу громадам, організовувати міжнародні заходи зі сприяння побратимству, візити делегацій міських, селищних, сільських голів, інших посадових осіб міс-

⁷<https://decentralization.gov.ua/news/14638?page=7>

⁸За інформацією, наданою асоціаціями.

цевого самоврядування та реалізацію спільних проєктів з міжнародними партнерами, які сприятимуть тривалій співпраці та відновленню громад.

Контакти: 04053, м. Київ, вул. Січових Стрільців, 73

info@auc.org.ua

+380444863066

Всеукраїнська асоціація об'єднаних територіальних громад (АОТГ)

<https://hromady.org/>

<https://www.facebook.com/LSGA.ATC>

З початком повномасштабного вторгнення Асоціація ОТГ активізувала роботу з підготовки невеликих громад, які переважають серед її членів/-кинь, до встановлення партнерств з муніципалітетами за кордоном і сприянню таким партнерствам.

Було проведено опитування та залучено 50 українських громад до спільного проєкту з пошуку партнерів за кордоном (<https://unitedforua.org/uk/>), який реалізується спільно з SALAR International.

У липні Асоціація ОТГ організувала мотиваційну онлайн-зустріч представників членських громад для привернення уваги до актуальності міжнародного партнерства.

Асоціацією ОТГ також розроблена платформа <https://partnership.hromady.org> для публікацій профайлів українських громад англійською мовою для наступної її презентації на міжнародних заходах, в яких беруть участь представники/-ці Асоціації. Так, зокрема презентації були проведені на щорічній конференції Міжнародної асоціації ситі-менеджерів/-ок (ICMA — International City/County Management Association) та Міжнародній конференції з питань відновлення України (URC 2022) у Луганю.

У подальшому Асоціація ОТГ має намір сприяти довгостроковим партнерствам громад на основі принципу «рівний-рівному», а також підсилення ролі муніципалітетів у євроінтеграційних процесах.

Окрім підтримки створених платформ, Асоціація ОТГ сприятиме організації онлайн- і офлайн-зустрічей, ознайомчим поїздкам, стажування українських посадовців органів місцевого самоврядування в європейських муніципалітетах.

Контакти: partnership@hromady.org

+38097 490 47 05

Всеукраїнська асоціація громад (ВАГ)

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

<https://www.facebook.com/vassr.org/>

Телеграм-канал «Пульт громад»: <https://t.me/pulsgromad>

Вайбер-бот «Пульт громад»: <https://chats.viber.com/pulsgromad>

YouTube-канал «ПроLAND»: https://www.youtube.com/channel/UCXBaX4w_Z0U693JL2QX-jYw

Асоціація зараз активно працює у напрямі підтримки налагодження міжнародних партнерств переважно сільських громад, невеликих за територією та населенням. Багато її членів раніше не мали досвіду налагодження партнерств із зарубіжними муніципалітетами. У травні 2022 року

Важливо!

Важливо!

ВАГ провела вибіркове опитування ОМС щодо потреби в таких партнерствах. Воно показало, що майже дві третини опитаних громад, які не мають партнерів, заявили, що хочуть їх знайти.

Спираючись на ці дані, ВАГ рішенням Правління визначила міжнародну співпрацю одним зі своїх пріоритетів. Насамперед, ВАГ має намір продовжувати пошук партнерств для громад, які найбільше постраждали від війни (деокуповані, наближені до лінії фронту тощо).

ВАГ у рамках своєї ініціативи «Згуртовані громади», яка реалізовується за підтримки Програми USAID з аграрного та сільського розвитку — AGRO, активно сприяє налагодженню взаємодопомоги між громадами та наданню допомоги постраждалим громадам. Значна частина такої допомоги надходить з-за кордону завдяки прямим комунікаціям.

Контакти: 04053, м. Київ, вул. Січових Стрільців, 73

office@communities.org.ua

+380 44 585 9012

Сприяння розвитку партнерств з муніципалітетами інших країн, очевидно, не залишиться поза увагою і нещодавно створеного консультативно-до-

радчого органу — Конгресу місцевих та регіональних влад при Президентіві України.

Важливо!

Конгрес місцевих та регіональних влад при Президентіві України

(Далі тут — Конгрес) почав роботу у червні 2021 року. Конгрес є консультативно-дорадчим органом при Президентіві України та діє на підставі Положення про Конгрес місцевих та регіональних влад при Президентіві України, затвердженого Указом Президента України від 04.03.2021 року № 89/2021⁹.

Ця платформа, серед інших завдань, створена для представництва інтересів місцевого самоврядування усіх рівнів, вивчення та узагальнення міжнародного досвіду у сфері територіального розвитку, розвитку місцевого самоврядування та здійснення заходів щодо його практичної реалізації, зокрема з урахуванням стандартів Європейської хартії місцевого самоврядування.

Згідно з п. 5 Положення № 89 Конгрес у процесі виконання покладених на нього завдань взаємодіє з іншими консультативними, дорадчими та іншими допоміжними органами і службами, створеними Президентом України, а також з державними органами, органами місцевого самоврядування, їхніми всеукраїнськими асоціаціями та міжнародними організаціями.

Конгрес працює на періодичній основі у форматі засідань. Робота Президії Конгресу ведеться і в умовах воєнного стану¹⁰.

Надання прямої підтримки міжнародних муніципальних партнерств не є основним завданням Конгресу. Водночас, тут можуть обговорюватись узагальнені проблеми та пропозиції й щодо підтримки С2С, наприклад, й питання удосконалення законодавства України, яким регламентуються питання партнерства.

⁹Далі — Положення № 89. Режим доступу до тексту Положення: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/89/2021#Text>

¹⁰ Наприклад, засідання відбулося у травні 2022 року, режим доступу до результату роботи на офіційному вебсайті Президента України: <https://www.president.gov.ua/news/prezidiya-kongresu-miscevih-ta-regionalnih-vlad-pri-preziden-74777>

Одним з ефективних посередників у налагодженні партнерств можуть бути тематичні асоціації і мережі. Здебільшого невеликі українські громади не мають можливості приєднатись до міжнародних мереж, оскільки це потребує здебільшого членських внесків, які для невеликих самоврядувань можуть бути значними. Українські тематичні асоціації можуть бути «провідником» між такими мережами і українськими громадами, причому саме з громадами, які сфокусовані на розв'язанні схожих проблем.

Гарним прикладом такої асоціації, яка серед іншого допомагає громадам — своїм членам/-киням в налагодженні міжнародних партнерств, є Асоціація «Енергоефективні міста України», яка може сприяти взаємодії з такими спільнотами, як наприклад, ENERGY Cities, європейською мережею з понад 1000 міст з 30 країн, сфокусованих на розв'язаннях схожих проблем.

Асоціація «Енергоефективні міста України» (АЕМУ)¹¹

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

<https://www.facebook.com/energyefficientcities/>

АЕМУ як колективний член європейських асоціацій «Energy Cities» і «Climate Alliance» допомагає у формуванні двосторонніх партнерських взаємин між громадами-членами АЕМУ та містами-членами згаданих асоціацій у сфері управління енергією та питань, пов'язаних із кліматом та довкіллям. Цю ініціативу, як енергетичне побратимство (Energy Twinning), було введено у список завдань проекту ЄС «Угода мерів Схід», що впроваджується в країнах Східного Партнерства міжнародним консорціумом на чолі з «Energy Cities» починаючи з 2011 року. У цьому проекті задіяно понад 300 громад України, які регулярно долучаються до контактів з закордонними громадами і можуть розвивати з ними подальші партнерські стосунки.

З початку повномасштабної агресії АЕМУ задіяла свою мережу контактів для постачання обладнання для громад України — офісна техніка, помпи для водоканалів, генератори для громадських будівель, тощо. Від початку повномасштабної агресії АЕМУ продовжує надавати підтримку містам, що не знаходяться у зоні бойових дій, у впровадженні ними діючих проектів («Угода мерів — Схід-3», «Впровадження Європейської Енергетичної Відзнаки (ЄЕВ) в Україні», «ЕХІТЕ», «Посилення спроможності українських громад у впровадженні цілей європейського Енергетичного курсу»), а також допомагає в налагодженні життя громад після руйнування інфраструктури внаслідок бойових дій (проект «Посилення спроможності українських громад у впровадженні цілей Європейського зеленого курсу»). Ці напрями АЕМУ планує розвивати і для розв'язання завдань відбудови громад після війни, в тому числі з залученням муніципалітетів з інших країн до спільних проектів.

Контакти: 79020, м. Львів, вул. Б. Лепкого, 12, офіс 6

office@enefcities.org.ua

тел: +38(032)2455262

Важливо!

¹¹За інформацією, наданою Асоціацією.

Ще одним прикладом ефективної допомоги українським громадам є Асоціація малих міст України, яка за своїм статусом є громадською органі-

зацією. Після 24 лютого 2022 року вона зокрема реалізувала низку активностей на підтримку партнерств українських громад з громадамми країн Балтії.

Всеукраїнська громадська організація «Асоціація малих міст України»¹²

<https://atu.net.ua/>

<https://www.facebook.com/atunetua>

ГО «Асоціація малих міст України» (далі — ГО) реалізовувала низку заходів, спрямованих на обмін між громадами передовим міжнародним і вітчизняним досвідом, кращими практиками й ефективними рішеннями («Супермаркет рішень для громад», «Smart рішення як сучасний інструмент розвитку громад», «Партисипативна демократія як основа належного управління в нових громадах» тощо).

Після 24 лютого 2022 року ГО розпочала проєкт «Місцеве самоврядування єднає світ заради миру», сфокусований саме на налагодженні громадами партнерських відносин з муніципалітетами інших країн, перш за все Латвії та інших країн Балтії. Виконавчий директор ГО звернувся до місцевих асоціацій з тим, щоб залучити до спільних активностей тих членів, які зацікавлені у співпраці з українськими громадами. За ініціативи ГО для представників українських громад була організована серія онлайн-зустрічей, в яких брали участь представники/-ці муніципалітетів цих країн, які попередньо відібрані місцевими асоціаціями ОМС на основі зацікавлених у співпраці з українськими громадами. Тематика цих зустрічей змінювалася залежно від зміни пріоритетів актуальних для українських громад проблем. Основною метою цих зустрічей було налагодження персональних контактів між головами громад, які в подальшому часто є передумовою для укладення партнерських відносин.

ГО продовжує сприяти вивченню українськими громадами успішного досвіду країн Європейського союзу, і зокрема Латвії, у розвитку місцевого самоврядування, залучення інвестицій, енергозбереження та енергоефективності, партнерство з бізнесом, грантова діяльність Європейських фондів, вивчення Європейських стандартів у різних сферах діяльності та інше.

Контакти: 08720, Київська обл.; Обухівський р-н; м. Українка; вул. Сонова 7, офіс 1

info@atu.net.ua

тел: +38 067 407 90 95

тел: +38 096 380 17 39

тел. (факс): 04572-6-85-81

Важливо!

¹²За інформацією, наданою ГО.

Інструмент четвертий.

Налагодження партнерств за підтримки проєктів технічної допомоги й міжнародних організацій

Сьогодні це один з найбільш ефективних шляхів налагодження партнерств. Низка проєктів технічної допомоги, які працюють задля підтримки децентралізації і розвитку місцевого самоврядування, ставлять перед собою як окреме завдання сприяти українським громадам в налагодженні таких партнерств. Вони допомагають громадам підвищити свою компетентність в питаннях міжнародної співпраці, проводять спільні заходи за участю українських громад і муніципалітетів

з інших країн, організують різного роду обміни. При цьому такі проєкти зазвичай реалізують свої активності у співпраці з вітчизняними і закордонними асоціаціями органів місцевого самоврядування і мережами міст. У розділі 5 цих рекомендацій наведена інформація щодо того, яку підтримку надають українським громадам в налагодженні партнерств деякі проєкти технічної допомоги, що сьогодні діють в Україні.

Інструмент п'ятий.

Потенціал наявних партнерств

Асоціації ОМС і проєкти міжнародної технічної допомоги можуть сприяти в налагодженні нових зв'язків, але значний потенціал для налагодження нових партнерств має ефективне використання уже наявних зв'язків. Поширена практика, коли територіальні громади збирають своїх партнерів на спеціальні події. Це може бути, наприклад, день міста або спеціально організована подія. Так виникає можливість познайомитись і встановити нові відносини з партнерами ваших партнерів.

Допомогти в налагодженні нових партнерств можуть і українські громади. В умовах війни зміцніла мережа горизонтальних зв'язків між українськими громадами, коли абсолютна більшість українських самоврядувань не просто відгукується на прохання про допомогу іншим громадам, а й активно самі пропонують і організують допомогу тим, кому зараз складніше. Ті міста, які сьогодні стали хабами з отримання гуманітарної допомоги, готові ділитися не тільки гуманітарною допомогою від муніципалітетів-партнерів, а й зв'язками



з цими партнерами. Здебільшого хаби інформують муніципалітети, куди далі переправляється надіслана ними допомога, то ж вони уже фактично в контакті з громадами — кінцевими отримувачами/-ками допомоги.

Також великі міста мають здебільшого кращу мережу контактів за кордоном і деякі з них, плануючи свій візит до спорідненого міста, запрошують із собою представників інших, менших територіальних громад з українського боку. Таку практику варто розвивати. Так, над реалізацією ідеї партнерств групи

муниципалітетів, які входять до складу агломерації чи метрополії у тій чи іншій країні, з групою громад, які є потенційними членами майбутньої української агломерації, зараз працюють представники/-ці Львівської і Київської міських територіальних громад.

Подібна практика також набуватиме поширення в міру того, як будуть реалізовуватися наміри окремих держав підтримати відновлення того чи іншого регіону України, який постраждав внаслідок російської агресії. Зрештою

Інструмент шостий. Участь у спільних проєктах

Хорошою можливістю для налагодження нових, дійсно продуктивних, а не формальних партнерств є участь у спільних проєктах. Так, багато проєктів, які фінансують за кошти ЄС, передбачають як обов'язкову умову те, що українські громади, щоб долучитися до таких проєктів, повинні подавати спільну заявку принаймні з одним або декількома муніципалітетами з країн-членів ЄС. За таким принципом зокрема побудовані проєкти транскордонної співпраці (детальніше про це у Розділі 6.3 цих рекомендацій), в рамках яких постійно відкриваються нові можливості для подання проєктних заявок. Так, буквально нещодавно новий конкурс проєктних заявок оголосили проєкти транскордонної співпраці «Україна-Польща» і «Дунайська стратегія».

За подібною схемою буде побудована більшість проєктів допомоги Україні у передвступний період на шляху до членства в ЄС. Муніципалітети з країн

Інструмент сьомий.

Діаспори і зовнішньо переміщені особи як «місток» для налагодження партнерств

Ще одна можливість для налагодження нових партнерств відкриває взаємодія з місцевими діаспорами. Багато українців і

формуватимуться не просто двосторонні міжмуніципальні партнерства, а партнерства муніципальних мереж з обох сторін.

Також іноді краще зосередитись на підвищенні ефективності наявних, а не пошуку нових партнерств. Значна частина партнерств, які колись були встановлені і, можливо, навіть формально закріплені, реально не діють. Поширені випадки, коли у громаді навіть не знають достеменно, з якими раніше партнерами були налагоджені зв'язки.

ЄС зі свого боку зацікавлені в тому, щоб долучатися до таких проєктів і отримати додаткове фінансування. Тому вони також шукають українських партнерів для подачі проєктних заявок і готові, маючи більший досвід, допомогти з їхньою підготовкою. На відміну від загальних запитів щодо потенційного партнерства, про відносну неефективність яких говорилось вище, ймовірність позитивної відповіді на пропозицію спільно підготувати заявку і долучитися до можливого проєкту суттєво вища.

Здебільшого для участі в таких проєктах не вимагається, щоб між муніципалітетами-співзаявниками були формально встановлені побратимські відносини. Однак спільна робота в процесі підготовки і далі реалізації проєктів часто стає основою для довгострокового партнерства, планування нових проєктів і розширення співпраці в інших сферах.

раніше жили і працювали у інших країнах, а зараз їхня кількість значно зросла — чимало наших співвітчизників стали вимушеними

переселенцями/-ками через війну, яка прийшла на нашу землю. Ті, хто перебуває за кордоном, здебільшого не втрачають зв'язків з рідними і близькими, зі своїми друзями та громадами. Зі свого боку голови багатьох громад не забувають про тих, хто сьогодні далеко від батьківщини, дбають про те, щоб українські діти могли продовжувати дистанційно навчатися в українських школах, спільно організовують з діаспорами актив-

ності для збору допомоги для України тощо.

У багатьох випадках представники/-ці місцевих діаспор і вимушені переселенці/-ки стають посередниками/-цями принаймні для перших контактів очільників українських громад і відповідних муніципалітетів, в подальшому — активними «драйверами» налагодження довгострокових партнерств.

Інструмент восьмий.

Можливості допомоги з боку МЗС та закордонних дипломатичних установ України

Поруч з неформальною дипломатією звичайних громадян/-ок, існують також канали офіційної державної ди-

пломатії, які також є ефективним засобом для налагодження партнерств.

Взаємодія з дипломатичними установами в процесі міжнародної взаємодії муніципалітетів може відбуватись в двох напрямках: комунікація з українськими закордонними установами та взаємодія з іноземними представництвами в Україні. Варто розкрити особливості функціонування окремих видів закордонних установ, аби ліпше розуміти специфіку їхньої роботи і порядок взаємодії з ними.

Отже, дипломатичне представництво — закордонний орган, що представляє акредитуючу державу у державі перебування. Стандартні функції, передбачені міжнародним правом, представницька, ведення переговорів з урядом держави перебування, дипломатичний захист, інформаційна, сприяння розвитку взаємовигідних відносин у сфері науки, культури та економіки, допоміжні (зокрема, консульська). Дипломатичні представництва розташовані в столиці держави перебування, а їхня юрисдикція поширюється на всю територію держави перебування (іноді за сумісництвом навіть на сусідні держави).

Консульства ж окрім представницької та інформаційної функцій покликані здійснювати захист інтересів фізичних та юридичних осіб держави, що акредитує, нотаріальні, паспортно-візові функції, функції щодо морських та повітряних суден, функції фітосанітарного та епізоотичного контролю. Юрисдикція консульства поширюється на територію консульського округу, визначену у двосторонньому порядку, так само як і місце перебування консульської установи. Консульства можуть очолюватись штатними та позаштатними (почесними) консулами. Почесні консули — це громадяни/-ки держави, що акредитує, або держави перебування, які виконують консульські функції, однак не перебувають на дипломатичній чи державній службі держави, інтереси фізичних чи юридичних громадян/-ок якої представляють.

Така деталізація необхідна для розуміння особливостей взаємодії з цими інституціями. Враховуючи функціональні обов'язки та особливості статусу провідною ланкою для взаємодії з муніципалітетами є саме консульства. Недарма консульський патент та екзекватура (документи про призначення консула і його допуск до роботи) складаються за формулою «всім, кого це може стосуватися». Мається на увазі, що консули контактуватимуть в першу чергу саме з місцевими органами влади. В Україні кількість іноземних почесних консулів динамічно зростала впродовж останніх років, що було своєрідним викликом для органів місцевого самоврядування тих громад, де ця цифра збільшилась в рази. Звісно

Важливо!

Важливо!

найцікавішими для розташування консульських установ є міста, що виконують функції фінансових, економічних центрів регіонів; де є чисельні діаспори або значна кількість іноземних громадян/-ок (міста — освітні центри); транспортні і логістичні центри; також через політичні та безпекові міркування. Серед українських міст це Дніпро, Маріуполь, Львів, Одеса, Харків, Ужгород. Нині ситуація змінилася з міркувань безпеки. Однак принцип залишається незмінним — перша ланка при оформленні і налагодженні співробітництва з іноземними партнерами — консульство тієї держави, до якої відноситься партнерський муніципалітет. Велика ймовірність, що потрібне консульство знаходиться відносно недалеко у центрі консульського округу. Якщо ж немає окремих самостійних консульських установ, доведеться комунікувати з посольством. Варто пам'ятати, що консульства й посольства, які працюють в одній державі все ж взаємодіють між собою, тому варто дотримуватися ієрархічного принципу.

Консули користуються привілеями та імунітетами й мають право вільного пересування територією консульського округу, дипломати ж користуються привілеями та імунітетами і мають право вільного пересування всією територією держави перебування, окрім заборонених зон, але цей привілей здійснюється в попереджувальному порядку. Це означає, що про пересування іноземного дипломата й консула має бути повідомлено МЗС держави перебування. Це цілком відповідає нормі про те, що МЗС України має бути поінформоване про взаємодію з іноземним дипломатичним корпусом в обов'язковому порядку. Таким чином, знайшовши партнера для співробітництва за кордоном і встановивши з ним співпрацю муніципалітети мають поінформувати та, в разі необхідності, отримати допомогу і сприяння профільних міністерств, водночас інформуючи іноземні дипломатичні установи про розвиток співробітництва з муніципалітетами їхньої держави.

Також консульства і посольства є важливим джерелом інформації про іноземну державу загалом, особливості адміністративно-територіального устрою, правовий статус та повноваження окремих суб'єктів у сфері зовнішніх зносин. Нагадаємо, що держави бувають різними за формами державного устрою і, як правило, суб'єкти федеративних чи конфедеративних утворень мають більше можливостей для самостійного встановлення зовнішніх зв'язків порівняно з адміністративно-територіальними одиницями унітарних держав. Нагадаємо, що відповідно до завдань МЗС України має «здійснювати сприяння органам державної влади, місцевого самоврядування, об'єднанням громадян у встановленні та розвитку всебічного співробітництва з іноземними партнерами у державах Регіону» (див. вебсайт міністерства у розділі «двостороннє співробітництво» — «Територіальний департамент») через свої територіальні департаменти, інформація про держави що входять до компетенції конкретного регіону є на вебсторінці.

Місце консульських установ та дипломатичних представництв у процесі налагодження співпраці міжмуніципального рівня в наступному — це канал отримання й поширення інформації, координаційна та консультативний центр, а також шлях для інформування й збереження в юридичній базі співробітництва між державами на різних рівнях. Комунікація з зазначеними структурами, так само як з центральним апаратом МЗС України є обов'язковою і іноземні дипломати, які акредитовані в Україні та про це поінформовані.

Інструмент дев'ятий. Розвиток зв'язків місцевих інституцій

Уже згадувалося про те, що ефективні партнерства базуються і часто починаються з міжнародних зв'язків різних місцевих інституцій — твор-

¹³ <https://mfa.gov.ua/dvostoronnye-spivrobitnictvo>.

чих колективів, спортивних команд, навчальних закладів, дослідницьких лабораторій, громадських організацій, бізнес-структур тощо. Але далеко не завжди ті, хто має подібні налагоджені зв'язки, усвідомлюють, які є можливості для їхнього розширення і

налагодження міжмуниципальних багатосторонніх партнерств. У багатьох випадках така ініціатива йде знизу — представники/-ці відповідних інституцій у нашій громаді чи в закордонному муніципалітеті самі звертаються до представників місцевої влади з пропозицією сприяти встановленню більш широкого партнерства. Але так трапляється не завжди і буде використаний потенціал уже наявних зв'язків для налагодження партнерств чи ні все ж найбільше залежить від голови громади і інших представників місцевого самоврядування в громаді, від того, наскільки чітко вони артикулюють свою зацікавленість у встановленні для громади нових партнерств, чи цікавляться вони тим, які контакти є у різних місцевих інституцій зі схожими інституціями в інших муніципалітетах, чи допомагають їм у встановленні таких зв'язків тощо.

Інструмент десятий. Особисті контакти

Усі зацікавлені сторони, з якими автори спілкувалися при підготовці рекомендацій, були практично одностайні — жоден інший спосіб не може замінити й зрівнятися за ефективністю з живими зустрічами. Тому ми брали, який би шлях налагодження партнерств ви б не обрали, розглядайте його перш за все як лише передумову для того, щоб у вас (у голови громади, уповноваженого/-ї її представника/-ці) з'явилась можливість зустрітись особисто з представником/-цею муніципалітету — потенційного партнера, або принаймні для початку онлайн. Тому також варто рекомендувати частіше брати участь в онлайн- і офлайн-заходах, де ви можете зустрітись з потенційними партнерами й налагодити перші контакти.

На жаль, часто така активність щодо участі в різних заходах, конференціях, круглих столах тощо, вироджується у свого роду «муниципальний туризм». Щоб запобігти цьому, варто детальніше вивчати інформацію про захід, можливість участі в якому розглядається. Окрім того, учасник/-ця такої поїздки має сформулювати чітке завдання, а результати цієї події мають бути оцінені з точки зору користі для громади.

Наприклад, у Вінницькій міській раді була запроваджена практика публічних звітів посадовців після візитів до партнерських громад або участі в міжнародних заходах. Посадовець після поїздки мав підготувати коротку презентацію та представити її на апаратній нараді. Презентація мала включати стислу інформацію про поїздку, про те, що корисного для своєї роботи або для роботи інших підрозділів посадовець зміг побачити під час візиту, і про те, яким чином він має намір цю інформацію використати в подальшому.

У нинішніх умовах представники/-ці громади зі зрозумілих причин мають обмежені можливості відвідувати заходи за кордоном, а представники/-ці муніципалітетів з інших країн зі свого боку не часто наважуються відвідувати Україну. Тому сьогодні перш за все доводиться покладатись на можливості онлайн-заходів, участь в яких потребує значно менших затрат часу і ресурсів. Хоча вони не можуть повною мірою замінити живе спілкування. Якщо ж вже планувати поїздки, то потрібно при цьому максимально використовувати можливості тих спеціалізованих заходів, які проводяться для представників українських громад.

Важливо!

- Інструменти пошуку потенційних партнерів
- Позиціонування громади як зацікавленої в нових партнерствах
- Листи-звернення до потенційних муніципалітетів-партнерів
- Допомога асоціацій органів місцевого самоврядування
- Підтримка проектів технічної допомоги й міжнародних організацій
- Використання потенціалу наявних партнерств
- Участь у спільних проектах
- Діаспори й вимушено переміщені особи як «місток» для налагодження партнерств
- Допомога з боку МЗС і посольств
- Розвиток зв'язків місцевих інституцій
- Налагодження особистих контактів між представникам/-цями муніципалітетів

Підсумовуючи сказане в цьому параграфі, можна ще раз наголосити — під лежачий камінь вода не тече. Якщо громада зацікавлена в розшире-

ні партнерств і розуміє, що хотіла б від них отримати, завжди можна знайти, хто допоможе в налагодженні нових контактів.

2.3. Етикет налагодження та підтримки контактів із міжнародними партнерами

У попередньому параграфі аналізувалися різні інструменти налагодження партнерств. Як бачимо, більшість з них направлена на взаємодію на міжнародному рівні із різним ступенем формалізації контактів. У цьому параграфі буде розглянуто, як краще організувати взаємодію із потенційними учасниками партнерств та іншими зацікавленими сторонами із урахуванням міжнародних правил ділового етикету.

Крок перший. Налагодження контактів

Перше враження можна справити лише один раз. Це загальне правило, про яке варто пам'ятати. На етапі налагодження контактів сторони формують

враження від намірів партнерів, а також уявлення про стиль та особливості ділової комунікації.

На перших етапах варто пам'ятати, що сприйняття інформації відбувається



ся кількома каналами, за допомогою вербальних та невербальних засобів. Вербальні канали — робота зі словом в усній та письмовій формі, невербальні засоби — за допомогою жестів, поз, міміки тощо. Обидві групи засобів потребують знання загальних принципів ділової комунікації.

Відомі універсальні, міжнародні стандарти та національні традиції. Перша група норм сприяє полегшенню комунікації між різнонаціональними сторонами, оптимізує процес пошуку способів реагування на ті чи інші стандартні ситуації. Національні традиції зумовлені історією розвитку держави й народу, зокрема норми спілкування визначені в законодавстві та сформовані реаліями.

Встановленню і розвитку плідних контактів сприяють максимальна відкритість та повнота інформації. Значно полегшує процес безпосередня зустріч представників двох сторін, які є відповідальними за напрям міжнародного співробітництва. Варто нагадати, що загалом усі особисті зустрічі з іноземними партнерами можна класифікувати наступним чином: протокольні, ділові та приватні. Таке позначення віддзеркалює основні характеристики цього виду контактів.

Протокольні візити (або ж їхні замітники у письмовій формі) за мету мають знайомство, рекомендування, вітання з радісних нагод та реагування на трагічні події, а також прощання у випадку припинення співпраці (йдеться про кадрове забезпечення процесу співробітництва).

Нюанс: мета такого візиту визначає основну його характеристику — тривалість такого заходу не повинна перевищувати 20 хвилин.

Однак як і решта подій, такі заходи плануються заздалегідь. При плануванні окреслюються основні питання, які передбачається обговорити. Це потрібно для зручності й максимальної ефективності з боку обох сторін. Не варто виносити багато питань для обговорення, так само як і поєднувати кілька завдань на одну зустріч. Якщо метою зустрічі є перше знайомство, варто мати з собою презентаційні матеріали, які представляють громаду (якісно надрукований профайл тощо), а також мати візитні картки осіб, які задіяні в співробітництві. Перша розмова може бути побудована, власне, навколо обговорення особливостей потенційних партнерів, і можливих напрямів співпраці, але без надмірної деталізації. Можна також обмінятися невеликим презентаційними подарунками зі символікою громади.

Ділові контакти є основним інструментом розвитку співпраці. Сьогодні вони найчастіше здійснюються у формі письмової комунікації (листи), телефонні розмови та спілкування за допомогою засобів дистанційного зв'язку. Фактично ці форми є заміником безпосередньої зустрічі. Це зумовлює наявність наступних рекомендацій.

До телефонної розмови та/або відеоконференції потрібно готуватись, як організаційно так і інформаційно. Організація і планування є запорукою ефективності. Кілька моментів є важливими: планування часу розмови, обговорення її предмету, перевірка технічної готовності до початку заходу, підготовка інформаційних матеріалів та супровідних документів (попереднє надсилання їх учасникам/-цям спілкування).

Дата для проведення зустрічі обумовлюється такими параметрами:

1. початок тижня (найчастіше понеділок) — **невдалий**, бо зазвичай це період планування роботи як установи в цілому, так і окремих структурних підрозділів;

2. кінець тижня **невдалий**, бо часто увага працівників вже не сфокусована на робочих питаннях, до того ж різні протокольні заходи часто плануються ближче до кінця тижня і це об'єктивно переносить фокус уваги на них, адже, як правило, питаннями протоколу займаються саме ті відділи, які підтримують міжнародне співробітництво;

3. святкові та пам'ятні дні часто передбачають відсутність представників однієї або кількох сторін на робочому місці.

Час для проведення зустрічі.

Впродовж робочого дня теж є періоди більш вдалими для проведення зустрічі (не на самому початку і не в кінці дня, також не під час обідньої перерви).

Онлайн спілкування. Використання відеоконференцій полегшує і спрощує роботу з підтримання контактів, однак не здатне у повній мірі замінити особисте спілкування. Варто врахувати, що людина гірше сприймає засоби невербальної комунікації через



монітор, адже розташування співрозмовника є здебільшого неприродно близьким, що спотворює сприйняття інформації. Людській же психіці властиво сприймати більший відсоток інформації через міміку, жести, поставу, інтонацію голосу та паузи, аніж з викладеного словами. Це зумовлює необхідність фіксації перебігу розмови (у формі протоколу або запису розмови) та супроводу подібного виду комунікації документами.

Для здійснення технічного запису будь-якої ділової бесіди (безпосередньої чи за допомогою відеозв'язку) необхідна згода іншої сторони. Це обумовлено етичними та юридичними підставами.

Варто зробити окрему ремарку, що за правилами ділового спілкування результати усіх бесід рекомендується фіксувати письмово. Бажано це робити в максимально наближений до розмови час, поки інформація знаходиться в пам'яті співрозмовників. На відміну від співробітників/-ць дипломатичних установ, фахівці/-чині муніципалітетів не мають суворо визначених параметрів записів подібного роду, тому можуть складатись у довільній формі, але обов'язково із зазначенням дати, часу, прізвища, ім'я, посади особи, з якою відбулася розмова, запланований предмет обговорення та підсумки розмови. Якщо кількість подібного роду бесід велика, має сенс зробити журнал зустрічей (за аналогією з посольствами), де у формі таблиці вказувати подібну інформацію.

Приватні візити в діловому спілкуванні. При тривалому співробітництві можуть виникати плідні міжособистісні контакти і навіть приятельські відносини. Це зумовлює можливість появи і користування практикою так званих приватних візитів. Зрозуміло, що тут

більшою мірою впливають національні традиції гостинності, аніж норми дипломатичного протоколу. Варто пам'ятати про можливі особливості поведінки в різних культурах, невикористання певних жестів, зокрема рукостискання.

Вітання. Тематика вітань і початку спілкування охоплює багато аспектів, як вербальних, так і невербальних. Вітання за допомогою слів і жестів мають нюанси. Привітання, що здійснюються за допомогою слів, більш нейтральні, універсальні, менш ексклюзивні. Дієве правило — уникати дослівного повторення того самого вітання, що було використане співрозмовником. Ініціюють вітання молодші до старших (і за протокольним старшинством, і за віком). Привітатися словами можна і з широкою аудиторією, і з окремою особою.

За допомогою жестів теж можна привітатися, але тут вже важливим ас-

пектом є особисте знайомство з людиною. Таке привітання допустиме, якщо співрозмовники вже були одне одному представлені раніше. Формами привітання можуть бути: уклін головою (вітання на відстані), вітальний жест рукою (на відстані), рукостискання, імітація поцілунку (Франція, наприклад), імітація обіймів (напів обіймів), поцілунок руки (не діловий формат взаємин, якщо мова не йде про британського монарха чи Папу Римського).

Рукостискання є одним з найпоширеніших варіантів привітання між знайомими людьми. Варто наголосити, що цей спосіб вітання використовується і чоловіками, і жінками.

Нюанс: на відміну від вербального способу вітання, рукостискання ініціює старший до молодшого (і за протокольним старшинством, і за віком).

Якщо особа привіталася рукостисканням з кимось одним з групи співрозмовників, потрібно привітатися з кожним з членів групи, потиснувши йому руку. Часто характер рукостискання (чи є воно сильним, динамічним або ж навпаки кволим і холодним) сприймається як певний маркер налаштованості на подальшу перевагу під час переговорів. Тому бажано, щоб рукостискання було нейтральним.

Важливо!

Імітація поцілунку може зустрічатись в діловому спілкуванні деяких країн, зокрема така особливість притаманна Франції. У цій формі вітання ключове слово — «імітація». Кратність таких «поцілунків» визначається національними та регіональними традиціями (у Франції двічі, тричі або чотири рази, у арабських країнах (чоловіки вітаються) — двічі, в деяких країнах Східної Європи — тричі). В Україні така форма

привітання йде в минуле і сприймається наразі як архаїчний звичай чи знак великої радості при зустрічі. Розвиток пандемії інфекційних хвороб на зразок COVID-19 вплинув на частоту застосування таких форм вітання, змінивши їх більш безпечними з точки зору ймовірності поширення інфекції привітання ліктями та кулачками. Те саме відбулося і з обіймами як способом вітання.

Важливо!

Якщо виникають ситуації, де незрозуміло, хто має ініціювати вітання, варто послуговуватись принципом «першим вітається той, хто ліпше вихований».

Обмін візитними картками. Наступний елемент знайомства і подальшої співпраці — рекомендація і вручення візитної картки. Це важливий момент ділової комунікації.

Візитна картка посадової особи повинна мати необхідну інформацію: прізвище, ім'я, найменування посади, елемент місцевої (за аналогією з державною) символіки, телефон, адресу електронної скриньки. Варто окремо окреслити, що категорія «по батькові» за інерцією часто продовжує розміщуватись на візитних картках надрукованих українською мовою, однак і нові норми діловодства, і європейська практика поступово прибирають цей елемент, в тому числі з візитних карток. Нагадаємо, що в англійській мові ця категорія відсутня, що сприяє уніфікації норм.

Бажано мати візитні картки державною та іноземними мовами, що найчастіше використовуються для міжнародного спілкування (найбільш поширений варіант — англійською).

Щодо елементів місцевої символіки, то найчастіше це схематичне зображення герба чи прапора територіальної громади. Воно може бути монохромним або кольоровим. Не варто надто захоплюватись оздобленням візитної картки, адже йдеться про представників органів публічного управління, а не креативного бізнесу. Візитна

картка друкується на цупкому папері світлої кольорової гами. Стандартний розмір картки — 5×9 см. Враховуючи, що іноді візитна картка може вкладатись у подарунки чи квіти, варто мати певну кількість конвертів для візитної картки відповідних за розміром та фактурою. Остання позиція нагадує, що за допомогою подарунків і квітів надісланих із візитною картою, можна привітати з радісними подіями, або ж висловити співчуття.

Крок другий. Документальний супровід міжмуніципальної взаємодії, структура та вимоги до договорів про співробітництво

Письмова комунікація є невід'ємним елементом міжнародної взаємодії різних рівнів. Можна виокремити кілька груп документів, з якими доведеться працювати в цьому контексті:

1. ділові і службові листи представників своєї держави;
2. листування з іноземними колегами;
3. офіційні документи з підготовки та підписання міжнародних договорів;
4. міжнародні договори (угоди, меморандуми тощо);
5. документи інформаційного характеру, призначені для оприлюднення в ЗМІ.

Кожна з цих груп документів має свої стандарти складання, деякі з них є зафіксованими на рівні інструкцій з

діловодства, національних стандартів, інші ж регулюються усталеними нормами застосування (насамперед йдеться про міжнародне листування).

Перша група документів — **службове листування з представникам/-цями органів влади України** регулюється державним стандартом (ДСТУ 4163:2020 «Державна уніфікована система документації. Уніфікована система організаційно-розпорядчої документації. Вимоги до оформлення документів¹⁴»). Поширені декілька класифікацій службового листування (за кількістю адресатів; за потребою відповіді; за змістом інформації, яка міститься в документі), спільними же вимогами є: відповідність встановленим стандартам реквізитам (найменування установи, її даних; вихідна/вхідна нумерація; стисла анотація змісту документу; тощо), використання бланків встановленого зразка, наявність інформації про укладача даного документа та його контактні дані. Державний стандарт України регулює ці питання чітко й однозначно.

Листування з міжнародними партнерами базується на розумінні загальних норм поведінки та письмової комунікації. Є особливості національних підходів, але загальні принципи універсальні. Лист закордонному партнеру має відповідати міжнародним стандартам оформлення, мати логічну і зрозумілу структуру.

Як правило, **структура листа є наступною** (тут йдеться саме про електронний або паперовий **документ**, а не звичайне електронне листування).

Оформлення документа: бланк з відповідною символікою, зазначенням найменування установи, її адреса та

контактні дані. Враховуючи, що адресат — іноземний партнер, бажано надавати цю інформацію українською та англійською мовами (або українською та мовою країни партнера). У правому верхньому куті зазначається адресат листа (на відміну від нот посольства): якщо це установа в цілому, то українською мовою назва подається у називному, а не у кличному відмінку, якщо конкретна посадова особа — у кличному. У лівому верхньому куті зазначаються реєстраційні дані (вихідний, вхідний номер, дата). Для електронних документів допускається інше розміщення цих даних, яке присвоюється системою електронного документообігу. В Україні — це правий нижній кут. Посередині аркуша після одного абзацного відступу йде звертання.

Звертання є частиною так званої компліментарної формули (шаблонний елемент) і відокремлюється або за допомогою розділових знаків, або ж графічними способами (наприклад, шляхом відступу тексту на один рядок). В українському сегменті ділового спілкування від радянських часів залишилась традиція ставити знак оклику для відокремлення звертання на письмі, однак сучасна міжнародна практика радить уникати надмірного вживання цього знаку пунктуації в діловому листуванні. Використання для цієї мети коми наразі є більш прийнятним. Взагалі достатньо просто зробити відступ. Знак оклику дуже рідко вживається у діловій кореспонденції: виключно у разі потреби привернути увагу до якоїсь конкретної інформації.

Цілком звичними і прийнятними є звертання за формулою «Шановний пане/шановна пані (ім'я/назва посади)», при звертанні до посла може викорис-

¹⁴Набрав чинності з 01.09.2021 року. Текст стандарту ви можете знайти тут: <https://zakon.help/article/nacionalnii-standart-dstu-41632020-derzhavna?menu=82>.

товуватись звертання «Ваша Високоповажносте». Варто також пам'ятати, що в українській мові не прийнято поєднувати в одному реченні слова «пан/пані» та ім'я і по батькові, або «пан/пані+ім'я або прізвище», або ім'я та по батькові.

Далі міститься текст, який прийнято розпочинати компліментарною лексикою щодо адресата та рівня співпраці.

Далі викладається питання по суті і завершується висловленням сподівань на подальшу плідну співпрацю.

Варто прагнути стислості, ясності та однозначності при викладенні тексту документу. **Не варто** переобтяжувати текст надмірною деталізацією та цифрами. Якщо є необхідність більш детальної аргументації позиції чи наведення фактів, ліпше це перенести в додатки до документа. Наявність додатків обов'язково зазначається наприкінці тексту листа, де також вказується, з чого саме складаються додатки та кількість аркушів.

Далі проставляється підпис, який розшифровується або печатка, якщо лист виходить від імені установи.

Листування за допомогою електронної пошти. Звісно, у тілі електронного листа структура електронного чи паперового документу, а також використання бланку не вимагаються. Однак, звертання та підписи теж відокремлюються візуально. Структура тексту має бути логічна і послідовна, без помилок.

Нюанс: у графі «тема листа» обов'язково зазначається предмет розмови, варто уникати використання знаків оклику та надто яскравих кольорових ефектів (підкреслювання, заливка кольором). Документ має бути виконаний у стриманій стилістичній єдності із можливим застосуванням корпоративних

тем. Не варто в одному листі згадувати багато питань, оптимальний варіант: одна-дві теми для обговорення. Гарним тоном є функціонування корпоративних електронних скриньок, де домен адреси вказуватиме на приналежність до певної структури (як у випадку з урядовими структурами — gov.ua, освітніми закладами — edu.ua тощо).

Інформаційні матеріали для розповсюдження в ЗМІ. Цільове призначення цього типу документів визначає їхню стилістику. Як правило, викладення матеріалу має розгортатися простою зрозумілою мовою, бути логічним і структурованим. Подібні документи мають заголовок (прес-реліз, повідомлення для ЗМІ), місце і дату складання та виклад інформації, підписи чи печатки відсутні. Наразі все більш актуальним стає ведення офіційних інтернет-сторінок, акаунтів муніципалітетів та територіальних громад у соціальних мережах, що також потребує розуміння і навичок роботи з інформацією, оскільки часто є першим джерелом знайомства з відповідною громадою.

Крок третій. Підготовка та ведення переговорів

Проблематика ведення переговорів доволі непогано представлена серед сучасних досліджень, однак більшість з них все ж присвячена бізнес-середовищу. Хоч значна частина елементів є схожими, варто пам'ятати, що переговори, які проводяться представниками/-цями владних структур різного рівня, є обмеженими нормами законодавства, наявними функціональними та структурними рамками, необхідністю дотримуватись етичних норм та кодексів, ухвалених тією чи іншою державою. Також суттєва відмінність полягає в рівні відповідальності за ухвалені в

результаті переговорів рішення, адже у випадку з представникам/-цями органів публічного управління ці рішення можуть стосуватися кількох сфер розвитку громади.

Фахівці виділяють різну кількість етапів переговорного процесу, базуючись на різних критеріях, однак загалом їх можна поділити на чотири частини:

1. підготовка та планування переговорів («переговори про переговори»);
2. безпосередні переговори («переговори за столом»);
3. підписання угоди;
4. імплементація угоди.

Підготовка та планування переговорів в організаційному плані передбачають визначення формату переговорів, визначення строків, формату й місця проведення зустрічей, обговорення порядку денного, процедурних питань, визначення форми угоди, яку сторони передбачають укласти.

Формат переговорів може бути двостороннім і багатостороннім. Перший варіант передбачає безпосередню комунікацію сторін, другий може відбуватися в рамках засідання профільних структур міжнародних організацій (наприклад, Комітет регіонів ЄС, Конгрес місцевих і регіональних влад Ради Європи тощо) або ж під час міжнародних нарад та конференцій, чи за допомогою посередника.

Кожен із можливих варіантів буде співвідноситися із пріоритетністю протокольних норм. **При двосторонньому форматі** віддається пріоритет протоколу приймаючої сторони. **При діяльності у рамках міжнародних організацій** — пріоритет протокольних норм організації, **але у випадку наявності посе-**

редника використовуються норми сторони, що приймає (посередника).

Процедурні аспекти або ж визначатимуться регламентом міжнародної структури, або ж сторони мають їх узгодити на підготовчому етапі. До цих елементів належать визначення «секретаріату», тобто кола осіб, які відповідатимуть за організацію переговорів. Також варто визначити як відбуватиметься головування, обговорення, внесення пропозицій, зауважень, технічні аспекти на зразок тривалості сесій і мови ведення дебатів. Суттєвого значення може набувати порядок обговорення питань, особливо якщо між сторонами наявна певного роду конкуренція. Для цього варто окреслити порядок денний переговорів, тобто ті питання які є цікавими для обговорення обома сторонами та регламент їхнього обговорення. Іноді винесення тих чи інших питань в певному порядку може бути елементом стратегії та реалізацією переговорної тактики.

Зрозуміло, що переговори з метою налагодження співробітництва відбуваються у конструктивній атмосфері, відображаючи загальний настрій сторін. Це обумовлює мінімальне використання силових тактичних прийомів і маніпулятивних методів. Натомість у такій взаємодії переважає пошук компромісу та оптимальних варіантів досягнення спільних цілей. Це потребує пріоритетизації задач, врахування усіх інтересів сторін.

Елементом підготовки до переговорів є затвердження персонального складу представників сторін із визначенням функціональних обов'язків кожного. Інша сторона має бути поінформована про склад, старшинство та сфери відповідальності представників команди партнера.

Одним з важливих елементів переговорного процесу є його **конфіденційність**. У практичній площині це означає, що інформація про хід переговорів (до моменту підписання угоди) доводиться лише до тих осіб, які мають відношення до підготовки, ухвалення рішення та його подальшої реалізації. Завчасне або некоректне повідомлення широкій громадськості плану чи детального ходу переговорів може спричинити зрив останніх.

Зазначене вище, однак не знімає питання про необхідність інформаційного супроводу переговорного процесу. Мається на увазі повідомлення громади та партнерів про хід переговорів. Прес-релізи та офіційна інформація, яка подається на широкий загал на етапі підготовки, має бути узгоджена обома сторонами та може містити відомості лише про сам факт переговорів.

Вибір місця проведення безпосередніх переговорів обумовлюється різними чинниками. Є базові варіанти: територія однієї зі сторін чи «нейтральна територія». Кожен з варіантів має свої позитивні й негативні моменти. Виступати в ролі сторони, що приймає, означає мати перевагу психологічного характеру, кращий доступ до організаційних ресурсів, однак це і означає необхідність виявляти гостинність і нести відповідальність за комфорт і безпеку гостей. «Нейтральна територія» може бути використана за нагоди під час міжнародних форумів, нарад, конференцій.

Як зазначалось вище на етапі підготовки формується і бачення підсумкової угоди, під час безпосередніх переговорів сторони працюють вже з наявними заготовками (drafts). Сторони мають узгодити заздалегідь час, потрібний для опрацювання текстів та підготовки зустрічних пропозицій. Тут варто на-

гадати, що потрібно досягти однакового тлумачення сторонами термінів, що застосовуються у тексті угоди. Це варто проговорити, аби уникнути подальших непорозумінь.



Церемонія укладання договору, як правило, передбачає певне облаштування приміщення, де відбувається урочистість. Мінімумально необхідні елементи:

1. державна символіка та символіка сторін (муніципалітетів), які підписують угоду;
2. стіл (столи), за якими відповідні посадовці проставлятимуть підписи під документом (мають бути відокремлені від іншого простору певною відстанню);
3. канцтовари і теки, де знаходитимуться примірники документу (залежно від кількості сторін);
4. посадкові місця для інших учасників/-ць церемонії (членів команд чи інших представників територіальних громад);
5. місця для розміщення преси, якщо її участь передбачається заходом.

Простір потрібно облаштувати так, аби створити ефект урочистості, дати змогу зробити протокольну зйомку. За бажання може бути зроблений окре-

мий вихід до ЗМІ або брифінг чи більш розгорнута зустріч з журналістами. Для цього бажано підготувати окрему локацію.

Як правило, церемонія підписання угоди фіксується і презентується мешканцям/-кам громад. Це обов'язково потрібно зробити на офіційних ресурсах партнерів. Також можлива публікація цих повідомлень на незалежних інформаційних ресурсах.

Щодо державної та муніципальної символіки — бажано мати її у форматі повноцінних прапорів, що можуть бути виставлені на флагштоках у приміщенні, де відбуватимуться переговори та підписання угоди. Якщо подібна можливість відсутня, державна символіка партнерів має бути представлена у форматі невеликих прапорців на столі, які позначатимуть сторони, що є підписантами. Прапор делегації гостя стоїть праворуч (якщо та знаходиться спиною до прапорів). За наявності прапорів різного рівня (державний, обласний, муніципальний) найпочесніше місце (праворуч) віддається державному прапору або прапору міжнародної організації (наприклад, ЄС).

Важливий аспект, який є наскрізним елементом усієї міжнародної діяльності муніципалітетів, полягає у дотриманні норм використання державної символіки. Нагадаємо, що елементами дер-

жавної символіки є державний прапор, герб, гімн.

Нюанс: прапори не повинні торкатись підлоги, їм потрібно виділити місце по центру. При цьому місце праворуч надається прапору делегації гостя (якщо ми стоїмо спиною до стіни, біля якої розміщуються прапори). Якщо ж формат зустрічі багатосторонній, то мають бути прапори всіх сторін, за алфавітним порядком назв (на основі абетки приймаючої сторони), також починати цей ряд прапорів і завершувати його може прапор приймаючої сторони. Якщо ж зустріч проходить під егідою міжнародної інституції, то найпочесніше місце віддається прапору цієї організації. Найчастіше все ж цей елемент присутній у місцях проведення переговорів.

Крок четвертий. Організація ділових та офіційних прийомів

Невід'ємним елементом реалізації чинних партнерств є проведення прийомів. На рівні С2С норми проведення прийомів є схожими до дипломатичних, хоч і менш регульованими через статус задіяних осіб. Останнє втім не знімає можливості проведення заходів за участі перших осіб держав, однак за таких обставин до процесу залучатимуться фахівці/-чині МЗС та протокольних відділів відповідних центральних органів.

Склад учасників/-ць:	офіційні, неофіційні, змішані. В офіційних прийомах беруть участь виключно посадові особи, неофіційних — офіційні посадові особи та їхні дружини/чоловіки (традиційна форма для дипломатичної практики, однак на муніципальному рівні менш застосована), у змішаних — офіційні особи та представники/-ці ділової, інтелектуальної, культурної еліти
Форма проведення:	з розсадкою і без розсадки. За назвою особливість проведення зрозуміла, прийоми з розсадкою вважаються більш урочистими, водночас прийоми без розсадки можуть бути гармонійною частиною інших заходів (супроводжувати відкриття виставок, мистецькі заходи, підписання договору тощо).

Час проведення:

денні й вечірні. Вечірні заходи завжди додають урочистості і можуть виходити за межі суто ділової частини, сприяючи налагодженню контакту в невимушеній атмосфері

Вибір виду прийому обумовлюється рівнем візиту, його програмою, а також організаційно-ресурсними можливостями. Найліпшим варіантом є використання послуг професійного кейтерингу. Якщо ж немає можливості скористатись цим варіантом, для невеликої громади допустимо обійтись власними силами. У такому випадку доцільно обрати форму **денного прийому без розсадки в офіційному складі**.

Найзручнішим форматом такого заходу є «келих шампанського». Дипломатичними канонами передбачається, що подібний формат прийому може проводитися починаючи від 11 години ранку, і триває близько години. Приміщення облаштовується таким чином: біля стіни встановлено кілька столів з їжею та напоями. Закуси порційні, невеликі за розміром, такого типу аби споживання не потребувало використання столових приборів (канапки, закуски та фрукти на «шпажках», невеличкі тістечка тощо), напої теж різноманітні — вода, сік, вино, розлите по келихах. Як правило, на початку заповнюється лише частина келихів, решта — в міру використання.

Прийоми такого типу можна використати для презентації «родзинок» регіону — продуктів місцевого виробництва. Презентація місцевих виробників може бути окремим пунктом програми візиту іноземних делегацій. Тут, щоправда, варто пам'ятати про деякі особливості обох сторін (обмеження на споживання окремих продуктів харчування або напоїв).

Форма прийому **«а-ля фуршет»** пе-

редбачає, що запрошені особи братимуть напої та закуски і відходитимуть до інших столиків, за якими відбуватиметься спілкування. За такої форми прийому кількість місць для сидіння символічна — для літніх людей, людей з інвалідністю тощо.

Може виникнути питання **чим прийом типу «келих ігристого» відрізняється від прийому типу «а-ля фуршет»?** Друга форма є більшою мірою вечірнім прийняттям, більш урочиста, передбачає використання столових приборів (це потребує певних навичок, адже прийом здійснюється без розсадки) та більш урочистий варіант вбрання. Хоч це ще не найурочистіший вид прийому, однак чоловічі костюми мають бути темніші, сорочки світліші, а жінки можуть з'явитися з більшою кількістю прикрас, на вищих підборах та з яскравішим макіяжем.

Прийоми з розсадкою також бувають різного типу («сніданок», «обід», «вечеря», а також «обід-буфет»). Прийоми з розсадкою вважаються більш урочистими, однак вони і більш складні в організації. Для такого виду прийомів потрібно мати відповідне приміщення — з бенкетною залю, аванзалом, гардеробною кімнатою. Потрібно також врахувати питання паркування транспорту запрошених осіб, адже захід передбачає певний порядок прибуття, відбуття та тривалість перебування (до двох-трьох годин).

Схема розсадки вибудовується на протокольному старшинстві запрошених осіб, тому потрібно чітко розуміти, хто запрошений і чи буде запрошена особа присутня на заході.

Загальні принципи складання схем розсадки такі: найпочесніше місце визначається поруч з господинею прийому (якщо прийом неофіційний чи змішаний) чи поруч або навпроти господаря (найвищої посадової особи приймаючої сторони). Далі місця розподіляються в залежності від протокольного (посадового) старшинства. Місця праворуч — почесніші, вони надаються представникам/-цям іноземної делегації. Намагаються чергувати представників запрошуючої сторони та сторони гостя, чоловіків і жінок. Останніх не прийнято саджати у кінці столу.

Місце господаря (господині якщо прийом неофіційний чи змішаний) визначається навпроти вікна чи дверей (залежно від наявного приміщення) і є центровим. Місця запрошених осіб позначаються на схемі, що розміщується в аванзалі, а також позначаються кувертними картками на столах, що спрощує гостям пошук власного місця.

Більш неформальним є варіант організації прийому типу «обід-буфет», який передбачає вільне розсаджування гостей за столами.

Забезпечення особливих потреб. Через релігійні та культурні особливості, а також через харчові алергії чи свідомий вибір певного способу життя, які набули великого поширення в сучасному світі, окремі представники/-ці ваших партнерів можуть потребувати особливого підходу до вибору продуктів харчування чи часу доби, коли вони приймають їжу. Тому всі ці обставини треба з'ясувати заздалегідь, особливо для випадків, коли передбачається порційне харчування, а не стіл «а-ля фуршет».

Не менш важливо з'ясувати, чи будуть у складі групи люди з інвалід-

ністю або обмеженою мобільністю, для яких буде необхідно передбачити спеціальний транспорт, та можливо, спеціальні маршрути для пересування під час відвідування певних локацій чи вибору місця для прийому гостей. Це також потребуватиме певних часових, організаційних та інших витрат з вашого боку, про які треба подумати завчасно.

Окремі організаційні особливості можуть бути обумовлені і релігійними переконаннями ваших гостей. **Наприклад,** під час прийняття гостей-мусульман, необхідно потурбуватися про те, щоб графіки урочистих прийомів чи робочих заходів не накладалися на час, що відводиться для молитви, а для жінок та чоловіків у групі слід передбачити окремі приміщення для молитви, якщо її час припадає на довготривалу робочу зустріч чи поїзду територією громади. Також очевидно недоречним буде планування для таких гостей ранкових чи денних заходів, що передбачають спільне харчування в період Рамадану. Не буде правильним і подання гостям суто пісних страв, якщо прийом припадатиме на період християнських постів, яких прийнято дотримуватися на території вашої громади, якщо всі ваші гості не розділяють тих самих переконань чи традицій.

Крок п'ятий. Презентаційні матеріали та обмін подарунками.

Обмін подарунками є поширеною практикою при розвитку міжнародної взаємодії. Потрібно пам'ятати, що при підготовці візиту делегації та складанні програми візиту питання обміну подарунками обов'язково обговорюється заздалегідь, аби не ставити іншу сторону у незручне становище. Щодо можливих подарунків є рекомендації етикету та обмеження законодавчого характеру.



Норми етикету рекомендують аби подарунки мали представницький характер і відображали особливості тієї сторони, яка їх презентує. При перших контактах важливо, аби подарунки були знеособленими, адже мова йде про співробітництво між інституціями. Подарунки, підготовлені на основі смаків окремої особи можливо підготувати коли є впевненість у цій інформації, однак недоліком такого підходу може бути сприйняття подібного підходу як натяк на особисту зацікавленість конкретної особи в розвитку співробітництва.

Найбільш нейтральними й водночас репрезентативними подарунками можуть бути:

- 1) книги про національну культуру, мистецтво, традиції, звичаї, кухню;
- 2) предмети народного чи національного промислу (варто супроводити вручення таких подарунків коротким описом, що це за річ і яке її використання);
- 3) твори мистецтва (однак тут варто бути обережними з міркувань вартості та можливих традицій сторони, що приймає. Наприклад, в ісламі заборонено зображати людей);
- 4) сувенірна продукція та канцелярські вироби (ручки, планери, календарі, корисні і зручні офісні дріб-

нички) з символікою сторони, яка вручає подарунки;

- 5) солодощі та цукерки.

Не бажано дарувати предмети релігійного вжитку (потрібно бути поінформованим в цьому питанні, адже тема релігії надто чутлива й зазвичай не є бажаною для публічного обговорення).

Обережними варто бути з алкогольними напоями. Хоч це якраз та продукція, яка може презентувати особливість саме вашого регіону.

Варто пам'ятати, що поводження з елементами державної символіки має бути шанобливе. Не допускається зображення державних символів на одноразовій продукції.

Вручення квітів як подарунків при безпосередній зустрічі двох сторін можливе, однак є загальні правила. Букет складається в кольорах місцевої чи державної символіки. На вулиці букети вручаються в упакованні, в приміщенні — без упаковки.

З більш детальною інформацією про промоційну продукцію ви можете ознайомитися у додатку 1.



Вимоги законодавства України щодо отримання подарунків

Українське законодавство має серйозні обмеження щодо права публічних службовців отримувати подарунки, обумовлені виконанням ними своїх повноважень, а порядок отримання подарунків органами місцевого самоврядування від імені територіальних громад чітко регламентований.

Почнемо з посадових осіб. Пункт 1 ч.

1 ст. 23 Закону України «Про запобігання корупції» прямо забороняє посадовим особам та депутатам місцевих рад отримувати подарунки у зв'язку із здійсненням такими особами діяльності, пов'язаної із виконанням функцій держави або місцевого самоврядування. Така заборона діє незалежно від вартості подарунку.

Отже, за загальним правилом усе, що вручається меру чи члену/-чині делегації представникам/-цями громад-партнерів, передається на користь громади.

Зрозуміло, що певні речі такий посадовець може особисто використовувати під час здійснення своїх повноважень. Наприклад, вазон або картина, подаровані партнером, можуть бути розміщені у робочому кабінеті мера і використовуватися ним, поки він перебуває на посаді. Однак, ці речі мають бути оприбутковані саме на балансі відповідного органу місцевого самоврядування як власність територіальної громади.

Не менш очевидно, що малоцінну продукцію — ручки, календарики, горнятка тощо, отримані від партнерів, оприбутковувати на балансі ради не потрібно, а отже, через те, що такі речі швидко зношуються в процесі експлуатації, їх подальша доля не буде відстежуватись. Тобто ці речі, особи, які отримали їх особисто під час робочих чи інших заходів, можуть використовувати вільно.

Можуть бути винятки із загального правила. Внаслідок довгорічної співпраці суто ділові контакти можуть ставати більш тісними та неформальними. У таких випадках допустимі і особисті подарунки. Однак їхнє прийняття мож-

ливе при наявності наступних чинників у сукупності:

1) сторона, що дарує, має чітко артикулювати, що це є особистий подарунок певній особі, а не місту чи громаді;

2) подарунок відповідає загально-визнаним уявленням про гостинність, а його вартість не перевищує один прожитковий мінімум для працездатних осіб, встановлений на день прийняття подарунка¹⁵ (якщо протягом календарного року дарується одним і тим же партнером кілька особистих подарунків — їхня загальна вартість не може перевищувати двох прожиткових мінімумів, встановлених для працездатної особи на 1 січня того року, в якому прийнято подарунки);

3) передача подарунку не повинна обумовлюватися використанням посадовцем своїх повноважень на користь дарувальника, організацій, які він представляє, або пов'язаних із дарувальником третіх осіб.

Ще одним виключенням з загального правила є можливість посадових осіб та депутатів місцевих рад отримувати певні види допомоги в умовах воєнного стану. Так, гуманітарні набори, фінансування житла, одягу та лікування, що здійснюються безоплатно або за ціною, нижчою від мінімальної ринкової, або грошові кошти, що передаються на ці та подібні цілі, вважаються подарунками у розумінні антикорупційного законодавства України. І у звичайних умовах щодо їх отримання діють обмеження, про які вже згадувалося вище. Однак з дня введення воєнного стану Указом Президента України від 24 лютого 2022 року [№ 64/2022](#) «Про введення воєнного стану в Україні», затвердженим [Законом України](#) «Про затвердження Указу Президента

¹⁵ Станом на момент підготовки цих рекомендацій (жовтень 2022 року) ця сума складає 2 600 грн, що за курсом НБУ станом на 01.10.2022 року становить трохи більше, ніж 73 євро.

України "Про введення воєнного стану в Україні", на період до припинення або скасування воєнного стану, а також протягом одного місяця з дня його припинення чи скасування, ці обмеження не застосовуються щодо:

1) товарів, наданих як благодійна пожертва чи гуманітарна допомога особам, які постраждали внаслідок збройної агресії Російської Федерації проти України (за наявності підтвердження надання таких товарів у повному обсязі на зазначені цілі);

2) одержання безоплатно або за ціною, нижчою за мінімальну ринкову ціну, особами, які фактично проживають на тимчасово окупованих територіях України чи на територіях, на яких ведуться (велися) бойові дії, або особами, які були змушені залишити місце свого фактичного проживання внаслідок тимчасової окупації (загрози тимчасової окупації), ведення (загрози ведення) бойових дій:

- послуг із проживання чи розміщення;
- транспортних послуг чи послуг із перевезення у зв'язку зі зміною місця фактичного проживання та/або з поверненням до місця проживання;
- медичних послуг;
- лікарських засобів;

товарів, робіт або послуг, визнаних гуманітарною допомогою (за винятком транспортних засобів, інших самохідних машин і механізмів, крім легкових автомобілів, спеціально обладнаних для перевезення осіб з інвалідністю та переданих особам з інвалідністю)¹⁶.

Такий дозвіл обумовлений особливими обставинами — неймовір-

ним обсягом руйнувань, спричинених повномасштабною збройною агресією Російської Федерації проти України і тим, що значна частина мешканців України сьогодні позбавлена не лише свого майна чи можливості його використовувати, а й обмежена в доступі до самих базових товарів чи послуг. Не виключенням є і посадові особи місцевого самоврядування. Тому, якщо громада-партнер у період воєнного стану передає вашій територіальній громаді певну гуманітарну допомогу, посадові особи та депутати місцевих рад можуть отримувати її на рівних умовах з іншими мешканцями.

Тепер **щодо подарунків, які може отримати безпосередньо українська територіальна громада** від свого партнера.

Не слід плутати подарунки, які відповідають звичайній уяві про гостинність, і якими обмінюються під час візитів чи інших заходів, із безоплатною допомогою, яка за певних умов може надаватися одним партнером іншому в рамках реалізації спеціальних проєктів чи як гуманітарна допомога. Бо їхнє отримання регламентується законодавством нашої країни по-різному. Про два з останніх згаданих види допомог ми детально поговоримо в інших розділах. Тут же зупинимося саме на подарунках-гостинцях.

Згідно з ч. 3 ст. 23 Закону України «Про запобігання корупції» подарунки, одержані посадовими особами та депутатами місцевих рад, керівниками комунальних юридичних осіб як подарунки територіальній громаді, комунальним підприємствам, установам чи організаціям, є відповідно комунальною власністю і передаються органу, підприємству, установі чи організації у

¹⁶ Це передбачено у п. 2-3 Прикінцевих положень Закону України «Про запобігання корупції».

порядку, визначеному Кабінетом Міністрів України.

Такий подарунок має бути переданий територіальній громаді та оприбуткований на балансі визначеного органу місцевого самоврядування чи комунальної юридичної особи протягом місяця з моменту його отримання. У разі, якщо вартість подарунку не відома — вона встановлюється комісією, утвореною ОМС, самостійно (через аналіз вартості подібних речей). Так саме комісійно визначається порядок використання подарунку, місце та строк його зберігання.

Більш детально про порядок оформлення цих подарунків та процедуру

їхнього оприбуткування, у тому числі, інформацію про законодавчі обмеження щодо використання ресурсів територіальних громад на відповідні цілі в умовах воєнного стану, ви можете прочитати у додатку 2.

Як бачимо, українське законодавство має чітке регулювання питання поводження із подарунками. Однак, слід зазначити, що наше законодавство є не самим суворим у цій сфері. У кожній іншій країні є свої особливості. А отже, щоб не поставити своїх партнерів у незручне становище, подібні питання слід делікатно, але детально проговорювати заздалегідь.

2.4. Правові аспекти оформлення партнерств

За своєю природою угода про муніципальне співробітництво з іноземним партнером належить до категорії міжнародного договору. Так, він матиме локальний характер і, скоріше за все, буде регламентуватися не тільки публічним, а й приватним правом однієї з країн-учасниць або урахуватиме особливості регулювання приватним правом обох партнерів. Однак, від цього він не перестане бути міжнародним. Це важливо розуміти, тому що міжнародні відносини в Україні регламентуються не тільки писаним, а й звичаєвим правом. Тому наявність усталеної практики та її аналіз є важливими.

Міжнародні договори мають важливе значення та можуть класифікуватися різним чином. Найвищу юридичну силу мають договори підписані від імені держави її главою і ратифіковані парламентом. Територіальні громади мають право розвивати міжнародне співробітництво в межах своєї ком-

петенції, яка здебільшого стосується зовнішньоекономічних питань і не торкається питань державної політики у сферах безпеки, оборони тощо, та представлення України на міжнародній арені. Цей нюанс важливий при створенні міжнародних муніципальних партнерств: громади не можуть передбачати досягнення цілей, які знаходяться за межами компетенції місцевого самоврядування.

C2C Toolkit поділяє угоди про партнерство за своєю формою на:

1. неофіційні: угоди між партнерами не мають формальної правової основи;
2. формальні: угоди між партнерами мають офіційну правову основу.

Неформальне партнерство не обов'язково менш ефективне, ніж формальне: можна визначити стратегії для

розв'язання спільних проблем і прийняти рішення щодо розв'язання наявних проблем. Неформальне С2С також може бути швидшим за офіційне С2С, дозволяючи вживати заходів без бюрократичних витрат на створення контрактів.

Офіційне партнерство може мати кілька форм: від контрактів, що зобов'язують сторони, до створення суб'єктів із юридичним статусом, місією яких є реалізація ініціативи С2С. Прикладами формального С2С є проекти, створені за рахунок європейських фондів, які потребують офіційного партнерства громад.

Неформальне С2С передбачає менші витрати, як матеріальні, так і з точки зору необхідного часу, тоді як офіційне С2С має вищі витрати, але може призвести до ширшого масштабу діяльності та можливості доступу до зовнішніх коштів.

Також може бути перехід від неформального до формального партнерства. Це може бути у випадку, коли партнери хочуть розширити проєкт, розпочатий у неформальній манері, або якщо виникає потреба у формалізації, наприклад, через можливість отримати європейські кошти у рамках спільної діяльності.

Вирішуючи структуру С2С, також важливо враховувати масштаби проєкту. Питання, на які необхідно відповісти, щоб прийняти рішення:

- 1) скільки муніципалітетів буде залучено?
- 2) як довго буде реалізовуватися конкретний проєкт (тривати співробітництво)?
- 3) які дії передбачатиме проєкт?

Ці елементи допоможуть вирішити, чи використовувати формальну чи не-

формальну структуру для партнерства.

В Україні вимоги відсутні імперативні вимоги до оформлення міжнародних муніципальних партнерських угод. Тому, як вже згадувалося, важливою буде наявна у нашій державі правозастосовча практика.



Найчастіше формою угоди про міжмуніципальне партнерство є укладання меморандуму (угоди) про співробітництво. Обмін листами або нотами також зустрічається як форма укладання партнерства у дипломатичній практиці. Особливість цих способів оформлення відносин в тому, що вони не підлягають ратифікації представницькими органами. Все ж обмін листами свідчить про наявність бажання розвивати співробітництво, в той час коли меморандум вже містить конкретні напрями та форми, спільне бачення подальшого співробітництва між муніципалітетами.

Українське законодавство не містить вимоги про обов'язкове погодження партнерства представницьким органом, навіть якщо співробітництво оформлюється письмово. Тому на практиці подібні угоди (договори, меморандуми) нерідко від імені громади підписує сільський, селищний, міський голова. Однак, якщо цілі, які майбут-

ні партнери планують досягати через співпрацю, чітко визначені і розташовуються в площині виключної компетенції представницького органу (сільської, селищної, міської ради), за Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» оформлення партнерства має бути погоджене місцевою радою. Може бути ситуація, коли партнерство не особливо формалізоване або багато років працює на основі дуже простої угоди, підписаної мерами, але реалізація окремого проєкту в рамках партнерства вимагатиме деталізації та погодження представницькими органами сторін і буде оформлюватись у вигляді окремого договору. Приклад оформлення такого договору можна знайти у додатку 3.

На практиці українські муніципалітети при виборі способу оформлення співробітництва також орієнтуються на законодавство своїх потенційних партнерів, якщо вимоги країни партнера є більш суворим та формалізованим.

Також для реалізації окремих партнерств, у першу чергу у галузях торгівлі та розвитку підприємництва, необхідно опрацювати приписи міжнародного приватного права, які регламентують відповідну діяльність у країнах-партнерах (двосторонні договори між країнами у відповідних галузях, закони

про особливості зовнішньоекономічної діяльності та дії норм міжнародного приватного права партнерів у сферах митного та податкового оформлення, постачання товарів, робіт та послуг тощо).

Стороною партнерства в Україні може бути територіальна громада (в особі місцевої ради) або місцева рада (від імені та в інтересах відповідної територіальної громади).

Однак в окремих випадках — при реалізації конкретних проєктів у рамках партнерства, — сторонами або виконавцями можуть виступати й комунальні структури, що належать громаді, неурядові інституції чи навіть приватні партнери. Така практика притаманна не лише Україні, а й країнам Ради Європи.

У C2C Toolkit вказується, що розуміння залучених учасників та їхніх компетенцій тут буде особливо важливим.

У цьому відношенні треба мати чітке уявлення про кожну залучену зацікавлену сторону разом із роллю, яку вони відіграватимуть у проєкті.

Карта залучених зацікавлених сторін повинна містити таку інформацію:

1	назву зацікавленої сторони
2	категорію, до якої вона належить (територіальна громада, муніципалітет/ орган місцевого самоврядування, державний орган, асоціація місцевого самоврядування, НУО інше)
3	роль сторони у проєкті
4	правова основа для їхніх дій (правовий статус відповідного учасника/-ці має прямо вказувати на те, що він може виконувати конкретну функцію)

Ця інформація дозволить отримати більш чітке уявлення про зацікавлених сторін і можливих партнерів, а також

необхідність визначення їхньої ролі, прав та обов'язків безпосередньо в тексті угоди або проєкту.

Оформлення партнерства. За усталеною практикою, якщо партнерство оформлюється угодою, у ній, як правило, визначаються:

1. **назва угоди** — довільна та залежить від цілей та завдань, які визначають сторони (на практиці в Україні найчастіше поширені угоди про: братські відносини, побратимство, партнерську співпрацю, довгострокове співробітництво, партнерство, встановлення партнерських відносин тощо).
2. **передумови**, які стимулювали сторони створити партнерство (історичні, культурні, економічні та інші зв'язки/події);
3. **мета партнерства** (обмін інформацією чи взаємна допомога у різних сферах і галузях, розв'язання гуманітарних питань, зокрема організація

благодійної/гуманітарної допомоги, залучення інвестицій, сприяння розвитку підприємництва, стимулювання державно-приватного партнерства на відповідних територіях, розв'язання екологічних питань, спільні дослідження, гуманітарні (культурні, мистецькі, освітні, туристичні, спортивні) та спеціалізовані галузеві (розвиток окремих галузей економіки, безпеки, вузькоспеціалізована діяльність у сфері екології, секторальних досліджень, створення технопарків, логістичних та інших ХАБів) проекти тощо;

4. **перелік основних цілей**, які планується досягти у рамках партнерства (поширена не в усіх угодах, притаманна більш організованим формам партнерства, коли сторони вже на старті відносин мають конкретні плани з організації співпраці).

Важливо!

Доцільно не робити цей перелік закритим. Передбачте останнім пунктом можливість постановки й інших цілей (виконання завдань) у рамках угоди, у тому числі шляхом обміну листами (електронними листами) та/або підписанням додаткових договорів, угод. Якщо партнерство буде плідним, у сторін можуть виникати додаткові ініціативи, які вони не розглядали на стадії оформлення партнерства.

5. питання **фінансового та матеріально-технічного забезпечення** спільної діяльності (може бути рамковим — передбачати, що визначається сторонами додатково при реалізації кожного окремого заходу або не передбачається в угоді взагалі);

6. **порядок та термін набуття чинності, строк дії** (останнє — не обов'язково, це буде означати, що угода діє, доки одна зі сторін не ініціює відмову від партнерства), а також порядок розірвання партнерства за ініціативою однієї із сторін (як прави-

ло, передбачається термін, протягом якого сторона має повідомити про розірвання партнерства та спосіб такого повідомлення);

7. **інформація про кількість примірників та мови, якими укладена угода, порядок обміну інформацією.** Як правило, угода створюється в кількості примірників, що дорівнюють числу сторін партнерства;

8. **законодавство країни-партнера, за допомогою якого будуть регламентуватися окремі питання взаємодії.** Зазначається не часто, при-

Двосторонні угоди доцільно викладати текст офіційними мовами обох сторін-учасниць паралельно (у дві колонки) із визначенням, мова якої сторони має пріоритет при виникненні різночитань. Це потрібно тому що на практиці спеціальні терміни іноді визначаються некоректно й при реалізації дієвих партнерств це призводить до ускладнень, зокрема під час митних процедур, організації прийому делегацій тощо. Якщо передбачається активна робота, доцільно передбачити особливості обміну електронними документами або копіями документів через використання електронних комунікаційних систем та порядок легалізації цих документів (наприклад, встановити, що скановані копії документів, які містять реквізити, підписи та печатки уповноважених сторін (осіб), надіслані з електронних адрес, зазначених в угоді або її додатках, мають силу оригіналу).

Важливо!

таманне для угод, які передбачають реалізацію проектів, де планується досягнення конкретних практичних результатів. У загальній угоді про партнерство доцільно вказати, що це питання може узгоджуватися сторонами додатково для реалізації окремих завдань;

9. для партнерств, які передбачають виконання завдань із конкретними матеріально вимірюваними результатами доцільно передбачити право на підписання додатків, де будуть визначатися умови виконання таких завдань. Також при реалізації довгострокових дієвих партнерств доцільно передбачити періодичність і порядок публічного звітування про реалізацію угоди чи окремих її завдань (етапів);

10. підписи сторін мають містити розшифрування — зазначення імені і прізвищ та посад відповідних осіб, які представляють сторону-підписанта.

Є також **особливості оформлення С2С, спільні для всіх країн**. Лист має складатися державною мовою, а до нього додаватися переклад. Меморандум, як правило, створюється двома або більше мовами (по кількості сторін). При підписанні меморандуму варто пам'ятати про принцип альтернату, який означає, що той примірник, який належить українській стороні, міститиме найменування сторін, де Україна (її орган влади) згадуватиметься першою, а підпис від української сторони проставляється ліворуч внизу останнього аркуша. Для партнерської сторони те саме, її примірник має першим згадування назви її територіальної громади та підпис ліворуч від їхнього представника. Обидва примірники угоди мають однакову юридичну силу і є рівноцінними.

Приклад оформлення таких договорів — у додатку 3.



2.5. Внутрішня організація роботи ОМС у сфері міжнародних партнерств

В Україні є абсолютно різні підходи до організації діяльності з пошуку та підтримки міжнародних партнерств на муніципальному рівні. Це цілком

нормально, адже кожна територіальна громада має унікальні характеристики, а отже — і повну організаційну автономію з цих питань.

У громадах, адміністративними центрами яких є мегаполіси, як правило, утворюються управління чи департаменти, які або повністю відповідають за напрям міжнародної діяльності, або мають це завдання в переліку інших.

Може бути й таке, що питання міжнародних відносин розділені між кількома виконавчими органами. Наприклад, у Харківській міській раді є окремий Департамент по взаємодії з міжнародними агенціями та фінансовими установами, який, зокрема, опікується питаннями стратегічних пріоритетів розвитку місцевої політики в сфері взаємодії з міжнародними агентствами і фінансовими установами; посилення ролі міста Харкова в процесі підготовки та реалізації проєктів; сприяння реалізації інфраструктурних проєктів за підтримки міжнародних агентств і фінансових установ; проведення заходів в місті Харкові і за кордоном з метою пошуку міжнародних агентств і фінансових установ для подальшої співпраці; проведення інформаційної роботи, спрямованої на забезпечення інформування громадськості та міжнародних агентств і фінансових установ про проєкти та програми, що вимагають зовнішнього фінансування. При цьому виконання окремих завдань у сфері міжнародної діяльності може покладатися й на інші виконавчі органи за секторальними напрямами.

У трохи менших містах ці повноваження покладаються, як правило, на підрозділи, що займаються питаннями соціально-економічного розвитку та/або стратегічного планування (наприклад, у Чернівецькій міській територіальній громаді), інвестиційними або інноваційними проєктами.

Є випадки, коли спеціальний підрозділ для таких цілей у муніципалітеті не створюється, а відповідні повноваження покладаються на одного працівника чи виконуються сектором у складі певного відділу. Це актуально для менших громад, у яких організація міжнародних зносин не потребує значних витрат часу та не може бути основним видом діяльності працівника чи підрозділу.

Також є випадки, коли для опрацювання окремого партнерства чи проєкту створюється формалізована або неформальна робоча група, куди включаються фахівці/-чинії з різних підрозділів. Це актуально для цілей реалізації вузькоспеціалізованих проєктів або виконання однієї або кількох конкретних задач у рамках чинного партнерства. Наприклад, для організації виставки на території партнера, чи проведення заходу, що передбачає прийом делегації на території української громади, чи реалізації конкретного інфраструктурного проєкту.

Менш поширеним є створення спеціалізованої інституції у формі комунального закладу, установи або підприємства. Зазвичай, подібні юридичні особи займаються як проєктами розвитку та промоцією території, так і відповідають за супровід муніципальних партнерств. Причому це ефективно працює не лише у досить великих містах, але й у менших територіальних громадах. Наприклад, у Вінницькій міській територіальній громаді створене Комунальне підприємство «Інститут розвитку міст»¹⁷. А у Славутицькій міській територіальній громаді Вишгородського району Київської області створене Комунальне підприємство «Агенція регіонального розвитку», яке, крім сприяння сталому

¹⁷Більш детальну інформацію про це КП можна отримати на їхньому офіційному вебсайті за посиланням: <https://vmr.gov.ua/kp-institut-rozvytku-mist>.

інноваційно-інвестиційному та соціально-економічному розвитку, опікується й деякими питаннями взаємодії з міжнародними партнерами¹⁸.

У якій би формі не організовувалась відповідна робота, доцільно ще на стадії затвердження структури виконавчих органів ради визначитись, який з профільних заступників мера буде курувати цей напрям та передбачити у його посадовій інструкції відповідні координаційні повноваження. На практиці питання взаємодії з міжнародними партнерами на муніципальному рівні нерідко покла-

даються на секретаря ради, керуючого справами виконкому або здійснюються безпосередньо мером, є випадки, коли цей функціонал закріплюється за спеціальним радником. Це цілком допустимо, адже українське законодавство тут жодних обмежень не встановлює.

Зі зразками посадових інструкцій окремих працівників, на яких покладаються завдання із супроводу С2С, а також положеннями про підрозділи відповідних рівнів ви можете ознайомитися у додатках 4 та 5.



2.6. Фінансування заходів з міжнародного муніципального партнерства

Очевидно, що для підтримки діяльності у сфері міжнародних муніципальних партнерств необхідні відповідні ресурси. Обсяг, підстави та порядок витрачання цих коштів закладається у спеціальні програмні документи. Йдеться про місцеві та бюджетні програми. Попри схожість назв, це різні за своєю суттю, значенням, терміном дії та правовою регламентацією інструменти. Для того, щоб правильно спланувати та здійснити видатки під час С2С громаді доведеться попрацювати з ними обома.

Місцева програма — це елемент планування діяльності з розв'язання питань місцевого значення на території відповідної територіальної громади. Такі програми поділяються за напрямками охоплення на програми соціально-економічного та культурного розвитку територіальної грома-

ди (глобальний документ, який може охоплювати багато сфер компетенцій місцевого самоврядування) та місцеві цільові програми з інших питань (такі документи охоплюють, як правило одну сферу компетенції місцевого самоврядування або направлені на розв'язання однієї або кількох взаємопов'язаних проблем місцевого значення). Місцеві програми затверджуються



¹⁸До речі, громада має дуже зручне та якісне вебпредставництво. Вебсайти міської ради та агенції якісно структуровані та наповнені, мають зручну систему пошуку. Всі документи про С2С громади також оприлюднені у відповідному розділі і з ними можна ознайомитися за цим посиланням: <https://e-slavutich.gov.ua/dogovori-pro-spivpracju-15-14-57-24-05-2022/>.

виключно місцевою радою (п. 22 ч. 1 ст. 26 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні»). Місцева цільова програма повинна визначати:

1) опис проблеми й обґрунтування необхідності її розв'язання;

2) мету, яка буде досягнута завдяки реалізації програми;

3) опис шляхів і засобів розв'язання проблеми й обґрунтування використання запропонованих інструментів;

4) терміни та етапи виконання;

5) напрями діяльності, завдання та заходи, що будуть реалізовуватися у межах програми;

6) очікувані кінцеві результати, визначення критеріїв, за якими буде вимірюватись ефективність програми;

7) види та обсяг ресурсів, необхідних для досягнення мети, загальна інформація про джерела фінансування;

8) порядок координації та контроль за виконанням програми.

Місцева цільова програма може бути короткостроковою, а може реалізовуватися протягом декількох років. Як правило, цільові програми в ОМС розраховуються на коротко- або середньострокову перспективу. При цьому в місцевому бюджеті кожний рік передбачаються видатки для реалізації відповідної програми, якщо вона розрахована на термін, що перевищує календарний рік. Цільову програму можуть реалізовувати кілька органів місцевого самоврядування відповідної ради, а також залучені виконавці/-иці. Це означає, що різні заходи місцевої цільової програми можуть реалізовувати різні розпорядники бюджетних коштів. І от як це робить кожний конкретний розпорядник/-ця у межах конкретного

бюджетного року, визначає бюджетна програма.

Згідно з п. 4 ч. 1 ст. 2 Бюджетного кодексу України **бюджетна програма** — це сукупність заходів, спрямованих на досягнення єдиної мети, завдань та очікуваного результату, визначення та реалізацію яких здійснює розпорядник бюджетних коштів відповідно до покладених на нього функцій. Бюджетна програма є елементом програмно-цільового методу, розробляється під час підготовки бюджетного запиту на плановий рік таким чином, щоб забезпечити виконання планів діяльності розпорядника бюджетних коштів.

Простіше кажучи, програма соціально-економічного та культурного розвитку громади або місцева цільова програма є такими собі дорожніми картами, які описують проблему та визначають план її розв'язання із розподілом ролей усіх учасників/-ць у часовій перспективі та описом ресурсів, які повинні бути витрачені для досягнення проміжних цілей та кінцевої мети. Бюджетна програма у такому разі — це коротка, розрахована лише на один рік інструкція для конкретного виконавця/-иці — розпорядника/-ці бюджетних коштів, про те, коли та скільки коштів йому треба витрати на певному етапі діяльності.

Якщо перевести це у площину фінансування заходів з міжнародної муніципальної співпраці, то для того, щоб законно витратити кошти місцевих бюджетів та інші ресурси територіальної громади, у будь-якій з місцевих програм потрібно передбачити заходи, які буде необхідно виконувати для підтримки або розвитку С2С, і не забувати про необхідність виділення на це коштів через затвердження відповідних бюджетних програм.

Одне з міжнародних самоврядувань-партнерів готове підтримати діяльність української громади з оздоровлення та відпочинку певної кількості українських дітей на території своєї країни. Або навпаки, українська громада планує проводити на своїй території заходи із оздоровлення власних дітей та прийняти певну кількість малюків від громади-партнера.¹⁹ В українській громаді вже є місцева цільова програма з оздоровлення дітей, але вона до отримання пропозиції від партнера не враховувала виконання заходів з прийняття дітей з території іншої громади, або серед джерел фінансування не передбачала ресурсів партнера. Відповідно, в цю програму потрібно буде внести коригування. Якщо ж є можливість домовлятися з громадами-партнерами про реалізацію довгострокових цілей чи проєктів заздалегідь — тут все буде простіше. Українська громада одразу може планувати відповідні цільові програми або окремі заходи у рамках загальної програми соціально-економічного або культурного розвитку з урахуванням цих домовленостей.

Якщо повернутися до прикладу — місцева цільова програма з оздоровлення дітей затверджена або відкоригована ОМС з урахуванням заходів, які будуть виконуватися з громадою-партнером.

Кошти на реалізацію цієї програми необхідно запланувати за бюджетною програмою ТПКВКМБ²⁰ 3140 «Оздоровлення та відпочинок дітей (крім заходів з оздоровлення дітей, що здійснюються шляхом коштів на оздоровлення громадян, які постраждали внаслідок Чорнобильської катастрофи)», код ПКВКМБ²¹ 1113140, код ФКВКБ²² 1040²³. Ця бюджетна програма може бути передбачена для виконання одним або декількома виконавцями/-ицями місцевого бюджету. Наприклад, для відділу з питань освіти та відділу з питань культури, туризму, молоді та спорту виконавчого комітету ради, утворених як окремі юридичні особи. Якщо ці підрозділи не утворені як юрособи та діють як структурні підрозділи виконавчого комітету — юридичної особи, відповідальним виконавцем/-ицею програми буде визначений виконком.

Наприклад

Так само, заходи із виготовлення сувенірної продукції, частина з якої буде призначена для міжнародних партнерів, організація проживання чи прийому гостей, мають бути описані або принаймні згадані (можливо, без деталізації) в загальній програмі соціально-економічного розвитку, одній або декількох місцевих цільових програмах, а видатки на їхнє фінансування передбачені в бюджетних програмах на відповідний рік.

Як правило, українські муніципалітети не створюють окремих цільових програм для супроводу своєї міжнародної діяльності. Просто тому, що в більшості громад не передбачено такої кількості і такого масштабу заходів, які б вартували окремого документу подібного рівня. Однак, передбачити цю діяльність та закласти певні видатки десь потрібно. А отже, бажано планувати їх заздалегідь хоча б «крупними мазками». Або коригувати відпо-

¹⁹Звісно після припинення або скасування воєнного стану.

²⁰Код Типової програмної класифікації видатків і кредитування місцевого бюджету.

²¹Код Програмної класифікації видатків та кредитування місцевого бюджету.

²²Код Функціональної класифікації видатків та кредитування бюджету.

²³Коди класифікації у наведеному прикладі вказані для 2022 року та можуть бути змінені відповідними актами національного законодавства на наступні періоди.

відні програмні документи у разі виникнення потреби. Адже здійснення бюджетних видатків без належних підстав може бути розцінене як бюджетне правопорушення.

Ще один важливий момент: не забувайте правильно списувати з балансу відповідних органів місцевого самоврядування (комунальних підприємств, закладів) матеріальні цінності, виготовлені за рахунок місцевого бюджету, які ви використовуєте як подарунки своїм партнерам.

Короткі інструкції з цього приводу із окремими прикладами бухгалтерського оформлення відповідних дій ви можете знайти у додатку 2.



Як визначити, хто з партнерів платить. Дійсно, у різних країнах та регіонах свої традиції приймання гостей чи відвідування ділових партнерів. Якихось сталих загальних правил у міжнародних муніципальних стосунках немає, а отже про детальний обсяг і зміст спільних заходів та порядок їхнього фінансування потрібно ретельно домовлятися під час підготовки. Адже один партнер може планувати одне, а другий буде розраховувати на інше, і це може створити певні незручності обом сторонам. Як правило, приймаюча сторона має чітко вказати, які організаційно-логістичні заходи вона забезпечує та яку частину витрат бере на себе. До речі, у більшості випадків фінансування видатків на проживання представників партнера-гостя на території сторони, що приймає, під час ознайомчих і робочих візитів покладається саме на громаду, що приїхала у гості, а для представницьких візитів забезпечується стороною, що приймає. Також сторона, що приймає, як правило, забезпечує транспортування гос-

тей від місця проживання до локацій, де будуть відбуватися спільні заходи. Однак трансфери від аеропорту (вокзалу) до місця проживання гостей і назад можуть оплачуватись як однією, так і іншою стороною. Втім, традиції та підходи в кожного партнера будуть різними, а тому всі ці питання варто обговорювати заздалегідь при підготовці візитів.

Якщо представники/-ці партнера не надали чіткої інформації, і є побоювання, що пряме питання буде розцінене неоднозначно чи некоректно, можна попросити поради вашій групі місцеві готелі чи транспортні служби. Відповідно, якщо партнер передбачав взяти ці видатки на себе, він у відповідь повідомить про це, якщо не передбачав — щиро допоможе підшукати зручні варіанти. Очевидно, що таке прохання буде цілком доречним та не надто обтяжить сторону, що приймає.

Також не забувайте, що відповідь при організації зустрічного візиту має бути дзеркальною, щоб, знову ж таки, не поставити партнера в незручне становище. Тому якщо партнер забезпечував проживання іншої сторони під час робочого візиту, ця сторона має потурбуватися про відповідну послугу під час організації подібного прийому. А ось розміщення гостей коштом сторони, що приймає, у випадку, коли інший партнер цього не робив при відвідуванні його громади, може бути недоречним.

Особливості налагодження партнерств у кризових умовах

3.1. Кризова ситуація і швидка допомога

Надання допомоги один одному в умовах кризи властиве місцевому самоврядуванню здавна. Зокрема, Toolkit C2C вказує, що співпраця самоврядувань різних країн в критичних умовах є одним з чинників, що стимулюють налагодження та розвиток взаємодії.

Це може виражатися:

1) в участі муніципалітетів у міжнародних відносинах, щоб привернути увагу (міжнародної) громадськості до місцевих проблем і потреб;

2) у забезпеченні своїх власних інтересів, через укладення угод про економічне, культурне або політичне партнерство з іншими містами, розв'язання проблем управління, обумовлених зовнішніми чинниками тощо;

3) у реагуванні органів самоврядування на активність громадян/-ок, оскільки громада може змусити своїх муніципальних представників здійснювати заходи та дії в міжнародній перспективі;

4) як результат чистої солідарності, на яку муніципалітети відчувають потребу реагувати.

Очевидно, що самоврядування може швидше відреагувати на кризу, оскільки воно за масштабом управління є меншим за інституції держави і більше, ніж держава, наближене до своїх громадян. Крім того, правове регулювання самоврядувань демократичних країн є гнучкішим, ніж регулювання діяльності держави. Право місцевого самоврядування самостійно вирішувати широкий спектр питань також сприяє швидшому прийняттю рішень, орієнтованих на забезпечення базових життєвих потреб людини. Звісно, окремо взяті самоврядування можуть вирішувати кризові питання на досить локальному рівні. Але солідарна підтримка багатьох самоврядувань може долати глобальні виклики.

У 1940 році лише 850 малих приватних суден та вісім днів знадобилося, щоб врятувати понад 336 000 британських, французьких та інших союзних солдатів, що опинилися в пастці на пляжах у Дюнкерку²⁴. Так само сотні і сотні територіальних громад у перші ж дні повномасштабної агресії Російської Федерації проти України зорганізувалися для того, щоб надати допомогу мільйонам українців/-ок. І ці швидкі

²⁴Історія маленьких кораблів Дюнкерка — широко відома операція зі спасіння союзних військ, яка відбувалася під час Другої світової війни з 26 травня по 4 червня 1940 року (https://en.wikipedia.org/wiki/Little_Ships_of_Dunkirk).



точкові внески дали урядам держав та міжнародним організаціям час, щоб підготувати та реалізувати вже більш системну допомогу.

Усі опитані під час підготовки цих рекомендацій українські мери розповідали, що їхні іноземні партнери з перших днів повномасштабної війни пропонували допомогу від своїх громад та мешканців. Мільйони звичайних людей по всьому світу надавали речі, кошти, закуповували ліки та продукти харчування, а їхні муніципалітети стали справжніми логістичними центрами, через які ця допомога спрямовувалася в Україну. І це можна помітити в багатьох наведених прикладах цих рекомендацій.

Завдяки цій підтримці Україна отримала унікальний досвід зі спрощення законодавства та оптимізації митних та логістичних процесів з постачання гуманітарної допомоги в умовах глобальних криз і цифровізації відповідних послуг. Цей досвід може бути використаний багатьма країнами для швидкого реагування на надзвичайні ситуації регіональних чи національних рівнів, спричинені, у тому числі, природними й техногенними катастрофами. Тому далі будуть розглянуті окремі особливості отримання територіальними громадами та комунальними установами в Україні гуманітарної допомоги в умовах воєнного стану.

3.2. Допомога територіальним громадам України в умовах воєнного стану²⁵

Загальні засади

Правові засади здійснення благодійної діяльності в Україні визначено законами України від 05.07.2012 року № 5073-VI «Про благодійну діяльність та благодійні організації» (далі — Закон

№ 5073) та від 22.10.1999 року № 1192-XIV «Про гуманітарну допомогу» (далі — Закон № 1192).

Закон № 5073 тлумачить благодійну діяльність як добровільну особисту та/або майнову допомогу, **яка не перед-**

²⁵Автори/-ки дякують Державній митній службі України в наданні допомоги при підготовці цієї частини рекомендацій.

бачає отримання прибутку, сплати будь-якої винагороди або компенсації благодійнику від імені або за дорученням набувача благодійної допомоги (бенефіціара).

Закон № 5073 не обмежує особу та статус (становище) бенефіціара, який має претендувати на допомогу. Бенефіціаром може бути, як фізична особа,

так і будь-яка юридична особа, неприбуткова організація або територіальна громада. Бенефіціар має право отримувати допомогу відразу від кількох благодійників (п. 1 ч. 1 ст. 1 Закону № 5073).

Благодійна допомога може здійснюватися у наступних видах (ч. 1 ст. 5 Закону № 5073):

1	безоплатна передача у власність бенефіціарів коштів, іншого майна, а також безоплатне відступлення бенефіціарам майнових прав
2	безоплатна передача бенефіціарам права користування та інших речових прав на майно і майнові права
3	безоплатна передача бенефіціарам доходів від майна і майнових прав
4	безоплатне надання послуг та виконання робіт на користь бенефіціарів
5	благодійна спільна діяльність та виконання інших контрактів (договорів) про благодійну діяльність
6	публічний збір благодійних пожертв
7	управління благодійними ендавментами
8	виконання заповітів, заповідальних відказів і спадкових договорів для благодійної діяльності
9	проведення благодійних аукціонів, негрошових лотерей, конкурсів та інших благодійних заходів, не заборонених законом

Гуманітарна допомога є одним із різновидів благодійництва. Форми реалізації гуманітарної допомоги обмежені та можуть здійснюватися у вигляді:

1. цільової адресної безоплатної допомоги в грошовій або натуральній формі;
2. безповоротної фінансової допомоги або добровільних пожертвуваль;
3. виконання робіт, надання послуг.

Ця допомога завжди надається з гуманних мотивів і тільки тим отримувачам/-кам, які потребують її у зв'язку з соціальною незахищеністю, матері-

альною незабезпеченістю, важким фінансовим становищем, виникненням надзвичайного стану, зокрема внаслідок стихійного лиха, аварій, епідемій і епізоотій, екологічних, техногенних та інших катастроф, які створюють загрозу для життя і здоров'я населення, або тяжкою хворобою конкретних фізичних осіб, а також для підготовки до збройного захисту держави та її захисту у разі збройної агресії або збройного конфлікту. Надавати гуманітарну допомогу можуть як вітчизняні, так і іноземні донори (абз. 2 ч. 1 ст. 1 Закону № 1192).

Ці нюанси треба розуміти фахівцям/-чиням місцевого самоврядуван-

ня для випадків отримання безоплатної підтримки від інших муніципалітетів. Оскільки і порядок оформлення, і учасники/-ці цих правовідносин за законами України можуть визначатися по-різному. Тому далі ми покажемо ці особливості у вигляді порівняння.

І благодійна, і гуманітарна допомога має спрямовуватися за сферами, визначеними ст. 3 Закону № 5073. Найбільш актуальними для територіальних громад в умовах воєнного стану стали:

1	освіта
2	охорона здоров'я
3	екологія, охорона довкілля та захист тварин
4	запобігання природним і техногенним катастрофам та ліквідація їх наслідків, допомога постраждалим внаслідок катастроф, збройних конфліктів і нещасних випадків, а також біженцям/-кам та особам, які перебувають у складних життєвих обставинах
5	опіка і піклування, законне представництво та правова допомога
6	соціальний захист, соціальне забезпечення, соціальні послуги й подолання бідності
7	культура та мистецтво, охорона культурної спадщини
8	розвиток територіальних громад
9	сприяння обороноздатності та мобілізаційній готовності країни, захисту населення у надзвичайних ситуаціях мирного та воєнного стану

В умовах повномасштабної війни українські самоврядування, як правило, отримували підтримку саме **у формі гуманітарної допомоги**. Це пов'язано із тим, що такий вид благодійництва **має особливе податкове та митне регулювання**, та є найбільш ефективним інструментом для швидкої передачі ліків, продуктів харчування, засобів гігієни та товарів першої необхідності з-за кордону.

Благодійником може виступати будь-яка дієздатна фізична особа або юридична особа приватного права (у тому числі благодійна організація), яка добровільно здійснює один чи декілька видів благодійної діяльності. Вказівку на це містить п. 5 ч. 1 ст. 1 Закону № 5073.

Бюджетні установи та ОМС України благодійниками виступати не можуть, адже не є суб'єктами приватного права. Але цілком можуть бути бенефіціарами, тобто отримувачами/-ками такої допомоги.

А ось донорами, тобто надавачами гуманітарної допомоги можуть виступати як українські, так і іноземні юридичні та фізичні особи в Україні або за її межами, які добровільно надають цю допомогу отримувачам/-кам. При цьому територіальні громади в особі місцевої ради чи її виконавчого органу можуть надавати гуманітарну допомогу і партнерам з-за кордону.

Важливо! Відповідно до ч. 1 та ч. 2

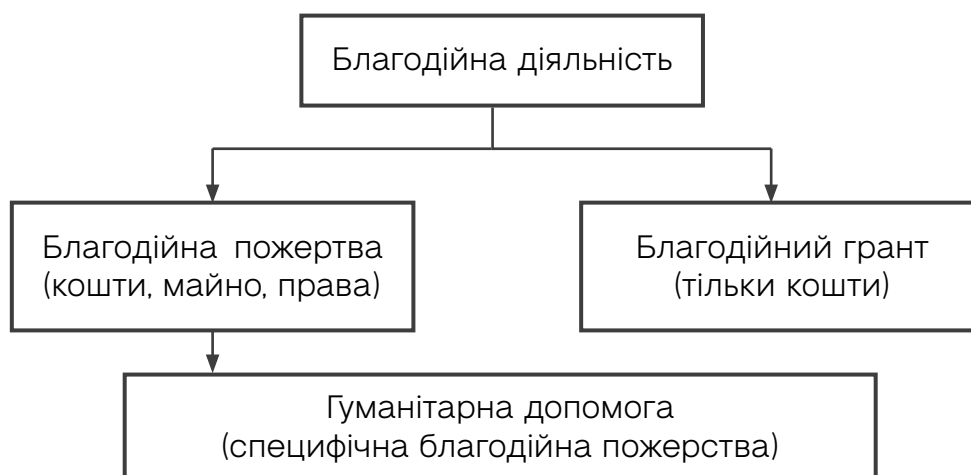
ст. 3 Закону № 1192 підставою для за-початкування процедури визнання допомоги гуманітарною є письмова пропозиція донора про її надання, а підставою для здійснення гуманітарної допомоги в Україні є письмова згода отримувача/-ки гуманітарної допомоги на її одержання. Однак, в умовах повномасштабної війни, оскільки тисячі одержувачів отримували та розподіляти мільйонам набувачів сотні тисяч

найменувань гуманітарних товарів, ці процедури було істотно спрощено.

Втім, автори радять органам публічного управління дотримуватись хоча б мінімальних вимог щодо документарного оформлення допомоги.

Який статус може мати допомога (як це правильно називати у документах)?

Вид підтримки	Що мається на увазі:
Благодійна пожертва	безоплатна передача благодійником коштів, іншого майна, майнових прав у власність бенефіціарів для досягнення певних, наперед обумовлених цілей благодійної діяльності, відповідно до Закону № 5073
Благодійний грант	цільова допомога у формі валютних цінностей, яка має бути використана бенефіціаром протягом строку, визначеного благодійником
Гуманітарна допомога	цільова адресна безоплатна допомога в грошовій або натуральній формі, у вигляді безповоротної фінансової допомоги або добровільних пожертвувань, або допомога у вигляді виконання робіт, надання послуг, що надається іноземними та вітчизняними донорами із гуманних мотивів отримувачам/-кам гуманітарної допомоги в Україні або за кордоном, які потребують її у зв'язку з соціальною незахищеністю, матеріальною незабезпеченістю, важким фінансовим становищем, виникненням надзвичайного стану, зокрема внаслідок стихійного лиха, аварій, епідемії і епізоотії, екологічних, техногенних та інших катастроф, які створюють загрозу для життя і здоров'я населення, або тяжкою хворобою конкретних фізичних осіб, а також для підготовки до збройного захисту держави та її захисту у разі збройної агресії або збройного конфлікту. Гуманітарна допомога є різновидом благодійництва і має спрямовуватися відповідно до обставин, об'єктивних потреб, згоди її отримувачів/-ок та за умови дотримання вимог статті 3 Закону № 5073



Нюанси

Таким чином, чи може іноземний партнер-муніципалітет бути безпосереднім надавачем благодійної допомоги, чи українській громаді потрібно буде залучати третю особу, залежить від законодавства країни партнера та зручності організації взаємодії, **оскільки в Україні жодних обмежень щодо особи, яка надає таку підтримку не встановлено.**

А ось **коло осіб, які можуть бути отримувачами/-ками або набувачами/-ками** гуманітарної допомоги в Україні обмежене. Так, у звичайних умовах отримувачами/-ками гуманітарної допомоги можуть виступати лише окремі юридичні особи, яких зареєстровано в установленому Кабінетом Міністрів України порядку в Єдиному реєстрі отримувачів гуманітарної допомоги (див. п.п. «а» — «г» абз. 5 ст. 1 Закону № 1192). А **набувачами/-ками** — фізичні та юридичні особи, які потребують такої допомоги і яким вона безпосередньо надається. При цьому набувачі/-ки гуманітарної допомоги зі статусом юридичної особи визначаються відповідно до пунктів п.п. «а» — «г» абз. 5 ст. 1 Закону № 1192.

Про особливості отримання гуманітарної допомоги за загальними правилами (не в умовах воєнного стану або щодо товарів, для яких не передбачено спрощених процедур перетину кордону і в особливий період) більш детально написано у додатку 6.



Однак, в умовах воєнного стану ці правила було скасовано, і набувачами/-ками та отримувачами/-ками такої допомоги в Україні можуть виступати як фізичні, так і юридичні особи (включаючи органи місцевого самоврядування та бюджетні установи), якщо така допомога використовується для визначених законом цілей і визначається донором саме як гуманітарна. При цьому реєстрація одержувачів у Єдиному реєстрі отримувачів гуманітарної допомоги не вимагається.

Важливо! Особа отримувача/-ки та набувача/-ки допомоги може збігатися. А може бути, що отримувач/-ка приймає допомогу для цілей передачі іншим особам (особі). Це стало особливо актуально під час повномасштабної війни, коли українські муніципалітети приймали допомогу від своїх іноземних партнерів, і у подальшому або розподіляли цю допомогу іншим територіальним громадам, або роздавали її людям на території своїх громад.

У чому особливості гуманітарної допомоги?

У звичайних умовах:

1. отримувачами/-ками гуманітарної допомоги можуть бути лише особи, визначені абз. 6 ст. 1 Закону № 1192;
2. товари (роботи, послуги), визнані Законом № 1192 гуманітарною допомогою, не підпадають під оподаткування, однак законодавством України встановлені спеціальні процедури реєстрації надавачів та отримувачів/-ок такої допомоги та її митного оформлення

В умовах воєнного стану:

1. Уряд може визначати отримувачами/-ками спеціальних видів гумдопомоги інших осіб, крім визначених Законом № 1192 (див., наприклад, Постанову КМУ № 220 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/220-2022-%D0%BF#Text>);
2. Уряд має право визнавати окремі категорії товарів, у тому числі піддакцизні, не визначені у статті 6 Закону № 1192, гуманітарною допомогою без здійснення процедури визнання таких товарів гуманітарною допомогою у кожному конкретному випадку (див. Постанову КМУ від 01.03.2022 року № 174 «Деякі питання пропуску гуманітарної допомоги через митний кордон України в умовах воєнного стану»²⁶, а також роз'яснення від КМУ: <https://www.kmu.gov.ua/news/rozyasnennya-shchodo-vvezennya-gumanitarnoyi-dopomogi-na-teritoriyu-ukrayini-v-umovah-voyennogo-stanu-stanom-na-02042022>)

Наприклад

Законом України від 03.03.2022 року № 2118-IX «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо особливостей оподаткування та подання звітності у період дії воєнного стану» **ст. 15 Закону № 1192 доповнено** частиною сьомою, відповідно до якої **на період дії воєнного стану** Кабінет Міністрів України має право визнавати окремі категорії товарів, у тому числі піддакцизні, не визначені у статті 6 цього Закону, гуманітарною допомогою, без здійснення процедури визнання таких товарів гуманітарною допомогою у кожному конкретному випадку.

Отже, **на період дії воєнного стану пропуск через митний кордон України гуманітарної допомоги від донорів регламентується Постановою**

№ 174. На період дії воєнного стану пропуск через митний кордон України гуманітарної допомоги від донорів (у значенні Закону № 1192) здійснюється за місцем перетину митного кордону України шляхом подання в паперо-



²⁶Далі — Постанова № 174, режим доступу до тексту: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/174-2022-%D0%BF#Text>

вій або електронній формі декларації, заповненої особою, що перевозить відповідний товар, за формою згідно з додатком 1 до Постанови № 174 **без застосування заходів нетарифного регулювання зовнішньоекономічної діяльності**.

Ці товари визнаються гуманітарною допомогою за декларативним принципом без прийняття відповідного рішення спеціально уповноважених державних органів з питань гуманітарної допомоги (абз. 3 п. 1 Постанови № 174). При цьому, як зазначено в абз. 4 п. 1 Постанови № 174, Порядок митного оформлення вантажів гуманітарної допомоги, затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 22.03.2000 р. № 544, та Порядок взаємодії цен-

тральних і місцевих органів виконавчої влади та Національного банку щодо реалізації Закону України «Про гуманітарну допомогу», затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 25.03.2013 року № 241, не застосовуються.

Тобто товари з «першого списку», зокрема вкрай потрібні українським територіальним громадам продукти, ліки, одяг, товари першої необхідності, генератори, обладнання та матеріали для відновлення пошкоджень, що надаються іноземними самоврядуваннями (громадами, містами) — партнерами в умовах воєнного стану оформлюються для ввезення на територію України за спрощеною процедурою за декларативним принципом.

Важливо!

Для окремих груп товарів, зокрема таких як пластини для бронезильтів, тепловізори (див. додаток 2 до Постанови № 174) пропуск через митний кордон України товарів гуманітарної допомоги здійснюється за умови подання до митних органів гарантійного листа кінцевого користувача/-ки товарів за формою, наведеною в додатку 3 до Постанови № 174.

Українські муніципалітети, як правило, не приймають безпосередньої участі в отриманні таких товарів, але можуть допомагати волонтерським організаціям у цих питаннях. Тому коротко нагадаємо про особливості їхнього митного оформлення.

Зазначений гарантійний лист оформлюється кінцевим користувачем товарів гуманітарної допомоги, яким є орган військового управління, визначений Міністерством оборони, правоохоронний орган, інше військове формування, утворене відповідно до закону, або інший суб'єкт, що здійснює боротьбу з тероризмом відповідно до закону, та засвідчується його печаткою.

Зазначені товари підлягають взяттю в установленому порядку на облік в Збройних Силах, правоохоронних органах, інших військових формуваннях, утворених відповідно до закону, або в інших суб'єктах, що здійснюють боротьбу з тероризмом відповідно до закону.

Хто одержує допомогу в інтересах ТГ?

Це залежить від того, хто виступає благодійником:

Вид допомоги	Благодійник/-ця або Донор/-ка	Бенефіціар/-ка або Отримувач/-ка
Благодійна пожертва/грант	Будь-який Благодійник/-ця (у нашому випадку — муніципалітет-партнер)	фізична особа, неприбуткова організація або територіальна громада
Благодійна пожертва/грант	Благодійна організація (афілійована муніципалітетом-партнером)	будь-які юридичні особи, що одержують допомогу для досягнення цілей, визначених Законом № 5073
Гуманітарна допомога	Донори/-ки, тому числі волонтери/-ки (для товарів із «спецсписку» — за гарантійним листом кінцевого отримувача)	Визначені Законом № 1192 та окремими постановами КМУ особи (є специфіка для окремих груп товарів)

Документарне оформлення допомоги

Варіант 1 — Благодійником не є Благодійна організація	Витяг з договору (акту): «Муніципалітет міста Т (далі — Благодійник), в особі Керівника ХХ, з однієї сторони, та Х селищна територіальна громада Х області через Х селищну раду Х району Х області в особі Х селищного голови Степана Бандери (далі — Бенефіціар), з іншої сторони, уклали цей Договір про наступне»
Варіанти 2 і 3 — Благодійником є Благодійна організація	Витяг з договору (акту): «Благодійна організація «ДОПОМОГА УКРАЇНІ» (далі — Благодійник), яка реалізовується за підтримки Муніципалітету міста Х на підставі договору (рішення) ХХХ, в особі Керівника ХХ, з однієї сторони, та Виконавчий комітет Х селищної ради Х району Х області в особі Х селищного голови Степана Бандери (далі — Бенефіціар), з іншої сторони, уклали цей Договір про наступне»
	Витяг з договору (акту): «Благодійна організація «ДОПОМОГА УКРАЇНІ» (далі — Благодійник), яка реалізовується за підтримки Муніципалітету міста Х на підставі договору (рішення) ХХХ, в особі Керівника ХХ, з однієї сторони, та Комунальне неприбуткове підприємство «ЦПМСД Х територіальної громади» в особі директора Євгена Коновальця (далі — Бенефіціар), з іншої сторони, уклали цей Договір про наступне»

А чи потрібний договір? За правилами України при отриманні благодійної чи гуманітарної допомоги договір може

укладатися як у простій письмовій формі, так і шляхом обміну листами.

Загальні правила	<p>Стаття 729 ЦКУ. Пожертва</p> <ol style="list-style-type: none">1. Пожертвою є дарування нерухомих та рухомих речей, зокрема грошей і цінних паперів, особам, встановленим частиною першою статті 720 цього Кодексу, для досягнення ними певної, наперед обумовленої мети.2. Договір про пожертву є укладеним з моменту прийняття пожертви.3. До договору про пожертву застосовуються положення про договір дарування, якщо інше не встановлено законом <p>Стаття 719 ЦКУ. Форма договору дарування</p> <ol style="list-style-type: none">1. Договір дарування предметів особистого користування та побутового призначення може бути укладений усно.2. Договір дарування нерухомої речі укладається в письмовій формі і підлягає нотаріальному посвідченню.3. Договір дарування майнового права та договір дарування з обов'язком передати дарунок у майбутньому укладається у письмовій формі. У разі недодержання письмової форми цей договір є нікчемним.4. Договір дарування рухомих речей, які мають особливу цінність, укладається в письмовій формі. Передання такої речі за усним договором є правомірним, якщо суд не встановить, що обдарований заволодів нею незаконно.
Особливості	<p>Важливо! Частина 5 ст. 719 ЦКУ для благодійної допомоги не застосовується</p> <p>Договір про благодійну пожертву валютних цінностей не підлягає обов'язковому нотаріальному посвідченню (абз. 2 ч. 1 ст. 6 Закону № 5073)</p>

Акт приймання-передачі гуманітарної допомоги може бути між донором/-кою та одержувачем/-кою, а також між одержувачем/-кою та набувачем/-кою можуть бути достатніми для підтвердження відносин. Але в такому випадку акт мають складати

певні норми, більш властиві простим письмовим договором.

Зразки таких документів можна знайти у додатку 7.



Важливо!

Також за можливості, українські громади й інші одержувачі допомоги мають старатися отримувати від благодійників/-ць або донорів/-ок документи, які підтверджують вартість переданих матеріальних цінностей та експлуатаційну документацію від виробника. Наявність цих документів спростить і порядок оприбуткування допомоги, і подальше її використання.

Але звичайно під час воєнних дій обирати не доводиться і бенефіціарі погоджуються на будь-які умови отримання допомоги та вдячні за неї.

Про те, як здійснити оприбуткування та оцінку матеріальних цінностей, вартість якої не визначена благодійником/-цею або донором/-кою, можна ознайомитись у додатку 8.



Кінцевий набувач/-ка гуманітарної допомоги забезпечує контроль фактичного отримання товарів, веде їхній облік та контролює дотримання наданих ним гарантійних зобов'язань. Організація заходів контролю та обліку стосовно отриманих товарів покладається на посадову особу кінцевого користувача/-ки (набувача/-ки) товарів гуманітарної допомоги відповідно до розподілу функціональних обов'язків. Кінцевий користувач/-ка не пізніше трьох днів з дня отримання товарів інформує Державну службу експортного контролю про їхнє отримання (із зазначенням найменування та кількості фактично отриманих товарів) з надісланням засвідченої копії раніше оформленого гарантійного листа. Таке інформування може здійснюватися у формі електронного документа,

засвідченого кваліфікованим електронним підписом керівника/-ці кінцевого користувача/-ки товарів гуманітарної допомоги або визначеної ним відповідальною посадовою особою.

Бухгалтерський облік благодійної та гуманітарної допомоги в умовах воєнного стану також здійснюється з певними особливостями. Постановою КМУ від 05.03.2022 року № 202 «Деякі питання отримання, використання, обліку та звітності благодійної допомоги»²⁷ передбачено, що в умовах воєнного стану **не поширюються** встановлені законодавством вимоги щодо **отримання, використання, обліку та звітності** благодійної допомоги від юридичних та фізичних осіб — резидентів та нерезидентів.

У регіонах, де ведуться активні бойові дії, дозволено не вести облік благодійної чи гуманітарної допомоги взагалі. Також відповідно дозволено не звітувати про отримання та використання такої допомоги.

Важливо!

Також часто ОМС з «тилових» регіонів виступають у ролі логістичних хабів — вони приймають чимало допомоги, у тому числі від партнерів, те передають цю допомогу для забезпечення потреб мешканців/-ок територій, які більш серйозно постраждали внаслідок бойових дій чи тимчасової окупації. **Якщо** такий **ОМС діє лише як великий транзитний центр, то у своєму бухгалтерському обліку він не відображає**, а лише координує її надання відповідним категоріям споживачів/-ок. Це не означає, що рух цієї допомоги не потрібно фіксувати взагалі — мають бути належним чином

оформлені акти або інші документи, які підтверджують отримання такої допомоги та її подальшу передачу. Однак оприбутковувати, а потім списувати цю допомогу з обліку ОМС чи заснованих нею юридичних осіб не потрібно.

Попри на можливість, що надає Постанова № 202, **ОМС, розташованим у більш віддаленій від безпосередньої зони бойових дій місцевості**, все ж рекомендовано по можливості вести відповідний облік, принаймні для випадків, коли ОМС працюють у більш звичайному режимі.

²⁷ Далі — Постанова № 202.

У додатку 8 можна ознайомитись з інформацією не лише про порядок оцінки майна, вартість якого не відома, а й про оприбуткування валютних цінностей та товарів, вартість яких визначена в товаросупровідних документах в іноземній валюті.



Допомога держави в перевезенні великих вантажів гуманітарної допомоги

Також постановою Кабінету Міністрів України від 27.03.2022 року № 379 «Про особливості здійснення гуманітарної допомоги, яка перевозиться залізничним транспортом в умовах воєнного стану»²⁸ встановлено порядок перевезення гуманітарної допомоги залізничним транспортом в умовах воєнного стану:

АТ «Укрзалізниця» здійснює перевезення гуманітарних вантажів з урахуванням таких особливостей:

1) виступає перевізником залізничним транспортом гуманітарних вантажів на території України;

2) виступає відправником гуманітарних вантажів до залізничних станцій призначення для безпосередньої передачі отримувачам/-кам гуманітарної допомоги на підставі заявок та/або уповноваженим такими отримувачами/-ками автомобільним перевізникам (у разі комбінованих перевезень з використанням автомобільного транспорту на замовлення отримувачів/-ок);

3) укладає в електронній формі з військовими адміністраціями та іншими визначеними Кабінетом Міністрів України отримувачами/-ками гуманітарної допомоги договори про

організацію залізничних перевезень гуманітарних вантажів;

4) організовує роботу онлайн-платформи для реєстрації та обробки заявок отримувачів/-ок гуманітарної допомоги та надає їм авторизований доступ до неї;

5) забезпечує і здійснює збір, обробку, зберігання гуманітарних вантажів для їх подальшого перевезення на адресу отримувачів/-ок на підставі їх заявок, інформує консультативно-допоміжні органи Президента України та/або відповідного урядового уповноваженого про обсяг гуманітарних вантажів, завантажених у вагони для подальшого перевезення;

6) здійснює в режимі реального часу з урахуванням черговості надходження заявок військових адміністрацій та/або інших визначених Кабінетом Міністрів України отримувачів/-ок гуманітарної допомоги перевезення гуманітарних вантажів відповідно до їх заявок; при цьому черговість перевезення на адресу отримувачів гуманітарної допомоги може бути змінена за письмовим рішенням Віцепрем'єр-міністра України — Міністра з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій або відповідного урядового уповноваженого з

²⁸Далі — Постанова № 379.

урахуванням узагальнення та порівняння стану забезпечення регіонів товарами, що складають гуманітарні вантажі;

7) здійснює оформлення перевезення гуманітарних вантажів з урахуванням особливостей, визначених цією постановою (п.п. 2 п. 1 Постанови № 379).

Військові адміністрації, інші визначені Кабінетом Міністрів України отримувачі/-ки гуманітарної допомоги:

1) укладають в електронній формі з АТ «Укрзалізниця» договори про організацію залізничних перевезень гуманітарних вантажів;

2) виходячи з реальних потреб забезпечення життєдіяльності регіону та за результатами консультування з консультативно-допоміжними органами Президента України (за згодою) та/або відповідним урядовим упов-

новаженим (за потреби):

3) формують заявки на перевезення гуманітарних вантажів за формою, визначеною АТ «Укрзалізниця», через онлайн-платформу;

4) визначають станції призначення, до яких здійснюються залізничні перевезення гуманітарної допомоги, для її отримання, а в разі комбінованих перевезень із залученням автомобільних перевізників — також відповідних автомобільних перевізників, уповноважених військовими адміністраціями (п.п. 3 п. 1 Постанови № 379).

Таким чином, територіальні громади в координації із відповідними військовими адміністраціями при необхідності перевезення великогабаритних або об'ємних за обсягом вантажів, що направляються партнерами, можуть скористатися допомогою держави у організації відповідних перевезень.

Підсумки

Отже, враховуючи вищевикладене та чисельні зміни в законодавстві з питань ввезення гуманітарної допомоги з початку введення воєнного стану, визначено наступне.

1

На період дії воєнного стану пропуск через митний кордон України гуманітарної допомоги від донорів здійснюється за місцем перетину митного кордону України шляхом подання декларації, заповненої особою, що перевозить відповідний товар, без застосування заходів нетарифного регулювання зовнішньоекономічної діяльності.

Товари визнаються гуманітарною допомогою за декларативним принципом без вимоги прийняття спеціального рішення (без прийняття відповідних рішень спеціально уповноважених державних органів з питань гуманітарної допомоги), у тому числі спеціальні засоби індивідуального захисту:

каска (підшоломи, амортизатори);

бронешилети для потреб правоохоронних органів, Збройних Сил України та інших військових формувань, утворених відповідно до законів України, інших суб'єктів, що здійснюють боротьбу з тероризмом відповідно до закону;

тканини (матеріали) для виготовлення бронешилетів;

нитки для виготовлення бронешилетів.

2	<p>Запроваджується спрощений порядок пропуску через митний кордон України та визнання товарів гуманітарною допомогою для окремих категорій товарів військового призначення:</p> <ul style="list-style-type: none"> пластини для бронезилетів; переносні радіостанції нецивільного призначення; безпілотні літальні апарати (квадрокоптери) нецивільного призначення; біноклі, монокуляри та інші оптичні труби, магніфери (збільшувачі) нецивільного призначення; коліматорні приціли, оптичні приціли нецивільного призначення; тепловізори, прилади нічного бачення. <p>Зазначені товари визнаються гуманітарною допомогою за умови подання митному органу гарантійного листа кінцевого отримувача/-ки. Кінцевими отримувачами/-ками гуманітарної допомоги можуть бути:</p> <ul style="list-style-type: none"> орган військового управління, визначений Міністерством оборони України; правоохоронний орган; інше військове формування, утворене відповідно до закону; інший суб'єкт, що здійснює боротьбу з тероризмом відповідно до закону. <p>Ввезення інших товарів гуманітарної допомоги, які належать до:</p> <ul style="list-style-type: none"> товарів подвійного використання — здійснюється відповідно до Порядку здійснення державного контролю за міжнародними передачами товарів подвійного використання, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 28.01.2004 року № 86; товарів військового призначення — відповідно до Порядку здійснення державного контролю за міжнародними передачами товарів військового призначення, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 20.11.2003 року № 1807.
3	<p>Відповідно до ч. 4 ст. 6 Закону № 1192 звільнення від оподаткування товарів (робіт, послуг) гуманітарної допомоги здійснюється у порядку, встановленому Податковим кодексом України та Митним кодексом України.</p> <p>Звільнення від оподаткування ввізним митом таких товарів передбачено частиною першою статті 287 Митного кодексу України, а від податку на додану вартість та акцизного податку — пунктами 197.11 статті 197 та 213.3 статті 213 Податкового кодексу України відповідно.</p>
4	<p>Надання дозвільних документів Держекспортконтролю під час ввезення та здійснення митного оформлення товарів гуманітарної допомоги, які не ввійшли до додатка 2 до постанови № 174 та які зазначені в Єдиному списку товарів подвійного використання, наведеному у додатку до Порядку здійснення державного контролю за міжнародними передачами товарів подвійного використання, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 28.01.2004 року № 86, на період дії воєнного стану здійснюється відповідно до вимог пункту 12 цього Порядку.</p>

Інформація про центральні органи виконавчої влади, діяльність яких актуальна для організації та супроводу С2С

Міністерство розвитку громад та територій України (Мінрегіон)

Мінрегіон є центральним органом виконавчої влади, діяльність якого спрямовується та координується Кабінетом Міністрів України та головним органом у системі центральних органів виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну регіональну політику, державну політику у сфері розвитку місцевого самоврядування, територіальної організації влади та адміністративно-територіального устрою.

З метою виконання своїх завдань Мінрегіон, зокрема, розробляє і здійснює заходи, спрямовані на розбудову інфраструктури регіонів, розвиток міжрегіонального економічного співробітництва; здійснює загальну координацію транскордонного співробітництва, у тому числі підготовки та реалізації програм і проєктів, та контроль за додержанням законодавства з питань транскордонного співробітництва; забезпечує вивчення та поширення кращих практик місцевого самоврядування; сприяє відповідно до законодавства забезпеченню виконання міжнародних договорів України; забезпечує здійснення адаптації національного законодавства до зако-

нодавства ЄС з питань, що належать до його компетенції; подає пропозиції щодо розвитку міжнародного співробітництва та укладення міжнародних договорів України; координує та здійснює методичне забезпечення діяльності структурних підрозділів місцевих держадміністрацій, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ та організацій з питань, що належать до його компетенції.

Таким чином, сьогодні Мінрегіон є основним центральним органом виконавчої влади, що надає організаційну та методологічну допомогу українським територіальним громадам та регіонам у налагодженні різних типів міжнародних партнерств.

Адреса офіційного вебсайту Мінрегіону: <https://www.minregion.gov.ua/>

Адреса порталу «Децентралізація»: <https://decentralization.gov.ua/>

Інформація про актуальні міжнародні муніципальні партнерства українських територіальних громад: decentralization.gov.ua/twincities

Міністерство закордонних справ України (МЗС)

МЗС є центральним органом виконавчої влади, діяльність якого спрямовується і координується Кабінетом Міністрів України та головним органом у системі центральних органів виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері зовнішніх зносин.

МЗС, серед інших завдань, сприяє розвитку зв'язків із українцями/-ками та їхніми громадськими об'єднаннями, координує заходи, що здійснюються органами виконавчої влади з метою розвитку таких зв'язків; забезпечує підтримання дипломатичних і консульських зносин з іноземними державами, представництво України у міжнародних організаціях та спеціальних місіях; сприяє просуванню вітчизняної продукції на зовнішній ринок, пошуку потенційних партнерів для українських суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності, проведенню в Україні та за кордоном відповідних заходів.

Хоча пряма підтримка міжнародних муніципальних співробітництв не належить до завдань МЗС, Міністерство

Із оглядом повноважень муніципалітетів та самоврядувань окремих країн з питань організації С2С, яка була підготована МЗС та закордонними дипломатичними установами України для цих рекомендацій, ви можете ознайомитись у [додатку 9](#).



через профільні підрозділи, а також закордонні дипломатичні установи України може сприяти налагодженню відповідних контактів, проведенню міжнародних заходів тощо. Міністерство узагальнює та оприлюднює відповідну інформацію та роз'яснення, які можуть бути корисними українським та зарубіжним муніципалітетам у сфері С2С.

Зважаючи на великий обсяг підтримки, яка опосередковано може надаватися МЗС та підпорядкованими йому установами, більш детальну інформацію про це ви можете знайти у Розділі 2 цих рекомендацій.

Адреса офіційного вебсайту МЗС:

<https://mfa.gov.ua/>

Міністерство культури та інформаційної політики України (МКІП)

МКІП є центральним органом виконавчої влади, діяльність якого спрямовується і координується Кабінетом Міністрів України.

МКІП є головним органом у системі центральних органів виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сферах культури, державної мовної політики, популяризації України у світі, державного іномовлення, інформаційного су-

веренітету України та інформаційної безпеки, а також забезпечує формування та реалізацію державної політики у сферах відновлення та збереження національної пам'яті, міжнаціональних відносин, релігії та захисту прав національних меншин в Україні, мистецтв, охорони культурної спадщини, музейної справи, вивезення, ввезення і повернення культурних цінностей.

МКІП здійснює координацію та під-

тримку територіальних громад України в частині реалізації державної культурної політики як безпосередньо, так і через підвідомчі підприємства, установи, організації.

МКІП безпосередньо не здійснює супровід ОМС з питань організації партнерств з територіальними громадами (самоврядуваннями) інших країн. **Разом з тим, опосередковано така підтримка надається МКІП** через підтримувані ними проекти та програми,

а також через державні підприємства та установи, що знаходяться у підпорядкуванні Міністерства.

Зважаючи на великий обсяг підтримки у сфері С2С, яка може надаватися через установи, проекти та вебсервіси МКІП, більш детально з інформацією про це ви можете ознайомитись у додатку 10.



Адреса офіційного вебсайту МКІП:
<https://mkip.gov.ua/>

Державна аудиторська служба України (Держаудитслужба)

Держаудитслужба є центральним органом виконавчої влади, уповноваженим Кабінетом Міністрів України на реалізацію державної політики у сфері державного фінансового контролю.

Компетенцію Держаудитслужби визначено ст. 2 Закону України «Про основні засади здійснення державного фінансового контролю в Україні» та пунктами 3, 4 Положення про Державну аудиторську службу України, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 03.02.2016 р. № 43 (далі — Положення № 43).

Відповідно до п. 3 Положення № 43 основними завданнями Держаудитслужби є, зокрема, реалізація державної політики у сфері державного фінансового контролю, а також здійснення державного фінансового контролю, спрямованого на оцінку ефективного, законного, цільового, результативного використання та збереження державних фінансових ресурсів, необоротних та інших активів, досягнення економії бюджетних коштів.

Держаудитслужба не надає пря-

мого супроводу міжнародних муніципальних партнерств, однак, ОМС та утворені територіальними громадами юридичні особи можуть отримувати роз'яснення від Служби з питань підготовки місцевих цільових та бюджетних програм, на підставі яких планується та здійснюється фінансування відповідної діяльності в українських муніципалітетах, а також з питань отримання, обліку та списання гуманітарної допомоги, в тому числі отриманої допомоги від представників/-ць іноземних суб'єктів господарської діяльності тощо.

За результатами ревізій та інших заходів державного фінансового контролю Держаудитслужба систематизує виявлені типові порушення та недоліки, що пов'язані із отриманням та відображенням у бухгалтерському обліку ОМС товарів, робіт та послуг, зокрема від іноземних та надає інформацію про особливості виявлених типових порушень і недоліків під час оприбуткування коштів та матеріальних цінностей (продуктів харчування, транспорту, обладнання тощо), які органи місцевого самоврядування від імені територіальної громади отримують безпосередньо

від представників інших держав.

Відповідно до п. 7 Положення № 43 Держаудитслужба здійснює свої повноваження безпосередньо і через утворені в установленому порядку міжрегіональні територіальні органи.

Адреса офіційного вебсайту Держаудитслужби: <https://dasu.gov.ua/>

Контакти територіальних органів: <https://dasu.gov.ua/ua/plugins/userPages/1485>

Державна митна служба України (Держмитслужба)

Держмитслужба є центральним органом виконавчої влади, діяльність якого спрямовується та координується Кабінетом Міністрів України через Міністра фінансів. Держмитслужба реалізує державну митну політику, державну політику у сфері боротьби з правопорушеннями під час застосування законодавства з питань державної митної справи.

Завдання та повноваження Держмитслужби визначено Положенням про Державну митну службу України, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 06.03.2019 року № 227.

Держмитслужба не надає прямого супроводу міжнародних муніципальних партнерств, однак, ОМС та утворені територіальними громадами юридичні особи можуть отримувати роз'яснення від Служби з питань митного оформлення та нетарифного регулювання товарів, робіт та послуг, які можуть перетинати кордони України при реалізації цих партнерств.

Також Держмитслужба служба впроваджує спрощені митні процедури відповідно до законодавства та сприяє створенню умов для полегшення торгівлі, сприяння транзиту, збільшення товарообігу та пасажиропотоку через

митний кордон України. Цю роль Служби українські громади змогли особливо оцінити в умовах повномасштабної війни в Україні, оскільки було не лише швидко спрощено процедури надання гуманітарної допомоги в Україні, а й створено низку зручних онлайн-сервісів для її отримання та обліку. Зокрема, у розділі «Митне оформлення в умовах воєнного стану» на офіційній вебсторінці Держмитслужби (<https://customs.gov.ua/mitne-oformlennia-gumanitarnoyi-dopomogi-v-umovakh-voennogo-stanu>) можна знайти не лише змістовні роз'яснення, а й завантажити необхідні для ввезення в Україну гуманітарних вантажів форми та здійснити їхнє оформлення онлайн (наприклад, за цим посиланням: <https://customs.help.gov.ua/ukr/import-notification/>).

Адреса офіційного вебсайту Держмитслужби: <https://customs.gov.ua/>

Про організації та проекти, що діють в Україні, які можуть надавати українським громадам підтримку для розширення міжнародних муніципальних партнерств

При підготовці цих рекомендацій Міністерство розвитку громад та територій України звернулось до діючих програм і проектів технічної допомоги, які допомагають українським територіальним громадам і підтримують процеси децентралізації в Україні. Біль-

шість з них підтримують міжнародні обміни, залучення міжнародного досвіду, участь представників українських ОМС в міжнародних заходах, де вони можуть встановлювати нові зв'язки з колегами з інших країн.

Перелік проектів міжнародної технічної допомоги, бенефіціаром яких є Міністерство розвитку громад та територій України і які надають підтримку в тому числі українським громадам, з посиланням на їх сторінки можна переглянути на сайті Міністерства:

<https://www.minregion.gov.ua/napryamki-diyalnosti/international-cooperation/mizhnarodna-tehnichna-dopomoga/diyuchi-proyekty-mtd/perelik-diyuchyh-proektiv-mizhnarodnoyi-tehnichnoyi-dopomogy-stanom-nalyutyj-2021-roku/>

Важливо!

Нижче наведено інформацію, яку згадані проекти і програми до 31.10.2022 року надали щодо активностей, безпосередньо пов'язаних з налагодженням партнерств українських громад з

муніципалітетами з інших країн. Цей напрям активності для таких програм і проектів стає в нинішні дні все більш актуальним, тому наповнення цього розділу буде оновлюватися.

5.1 Програми і проекти Ради Європи в підтримці співпраці українських і закордонних муніципалітетів

Децентралізація і підтримка місцевого самоврядування — один з пріоритетів Ради Європи²⁹. Вже понад 10 років Рада Європи в рамках своїх про-

ектів і програм, сфокусованих на цьому пріоритеті, надає підтримку громадам України в налагодженні партнерств з муніципалітетами з інших країн.

²⁹ Часто плутають Раду Європи, яка не є структурою ЄС, і Європейську Раду, яка є вищим політичним органом ЄС. Рада Європи є провідною організацією на європейському континенті із захисту прав людини, демократії і верховенства права. Вона нараховує 46 держав-членів (Рада Європи єдина провідна міжнародна організація, яка виключила зі свого складу Російську Федерацію після її повномасштабного вторгнення в Україну), серед яких є всі країни-члени ЄС, але не тільки. Україна є членом Ради Європи з 1995 року.

Програма «Децентралізація і реформа публічної адміністрації в Україні»

<https://www.slg-coe.org.ua/>

<https://www.facebook.com/slgcoe/>

Ця програма координується Генеральним директором демократії і людської гідності (**Directorate General of Democracy and Human Dignity**). Вона тісно співпрацює з асоціаціями ОМС, профільним комітетом Верховної Ради і Мінрегіоном в питаннях децентралізації і реформи місцевого врядування. Громади знають про її численні ініціативи в рамках децентралізації, зокрема експертизу та супровід основних законопроектів в сфері місцевого самоврядування, надання методичних рекомендацій органам місцевого самоврядування з найактуальніших питань, розробку відповідних навчальних програм та проведення консультацій, конкурс кращих практик місцевого самоврядування, конкурс журналістських робіт на тему децентралізації, тренінгову програму «Академія лідерства», щорічні соціологічні дослідження у сфері місцевого самоврядування та територіальної організації влади, дослідження навчальних потреб органів місцевого самоврядування, інші цільові заходи на запит української сторони.

Особливістю роботи Програми є те, що в багатьох своїх проектах вона спирається на підтримку **Центру експертизи доброго врядування Ради Європи**³⁰, основним завданням якого є вдосконалення законодавства у сфері децентралізації та публічної адміністрації, зміцнення інституційної спроможності місцевої, регіональної

та центральної влади. Зокрема, Центр розробив низку практичних посібників і методологій з актуальних питань місцевого самоврядування та публічного адміністрування, в тому числі вже неодноразово згаданий Toolkit C2C, на який автори спирались при підготовці цих рекомендацій.

Крім того, Програма тісно співпрацює з Європейським комітетом з питань демократії і врядування (CDDG)³¹, який є міжурядовим форумом Ради Європи, де представники/-ці держав-членів збираються для розробки європейських стандартів (рекомендацій Комітету міністрів Ради Європи, настанов, звітів), для обміну інформацією та спостереженнями щодо стану демократичного врядування в Європі, і працюють разом над зміцненням демократичних інститутів на всіх рівнях.

На початку повномасштабного вторгнення у березні-квітні 2022 року Програма у співпраці з Мінрегіоном та разом з іншими партнерами провела **онлайн-марафон «Єднання місцевого самоврядування світу задля благополуччя людей і миру»**³². Під час п'яти онлайн-заходів мери українських громад мали можливість донести своїм колегам — представникам/-цям муніципалітетів та медіа з 35 країн світу правду про події в Україні, визначити першочергові потреби допомоги, заручитися підтримкою та налагодити двосторонні контакти.

Розробка цих рекомендацій здійснюється за підтримки Програми, яка планує також і в подальшому сприяти розвитку партнерств українських громад з муніципалітетами з країн, членів Ради Європи.

³⁰ <https://www.coe.int/en/web/good-governance/centre-of-expertise>

³¹ <https://www.coe.int/en/web/good-governance/cddg>

³² <https://decentralization.gov.ua/news/14792>

Конгрес місцевих і регіональних влад і проєкт «Посилення демократії та довіри на місцевому рівні в Україні»

<https://www.coe.int/en/web/congress/home>

<https://www.coe.int/uk/web/kyiv/strengthening-democracy-and-building-trust-at-local-level-in-ukraine>

Конгрес місцевих і регіональних влад — один з органів Ради Європи, який складається з представників ОМС регіонального і місцевого рівня і відповідальний за зміцнення місцевої та регіональної демократії в державах-членах і моніторинг застосування Європейської хартії місцевого самоврядування. Його члени за результатами обговорень формують політики і рекомендації для виконавчих органів Ради Європи.

В Україні Конгрес виконує проєкт «Посилення демократії та довіри на місцевому рівні в Україні», який надає підтримку процесу децентралізації та впровадженню кращих практик місцевої демократії шляхом залучення міжнародної та місцевої експертизи та проведення заходів, спрямованих на інституційний розвиток, включно навчання, семінари, ознайомчі візити, обмін досвідом за участі членів делегацій у Конгресі з України та інших країн-членів Ради Європи.

В питаннях розвитку партнерств для українських громад Конгрес взаємодіє з Асоціацією міст України, патронує платформу Cities4cities, бере участь в ініціативі Європейський альянс міст та регіонів для відбудови України.

Програма Intercultural Cities (ICC, «Інтеркультурні міста»)

<https://www.coe.int/en/web/interculturalcities>

[The Ukrainian Intercultural cities network \(coe.int\)](https://www.coe.int/en/web/interculturalcities/network)

Програма спрямована на підтримку органів місцевого самоврядування у впровадженні моделі «інтеркультурного міста», яку можна визначити наступним чином: в інтеркультурному місті проживає різноманітне населення, що складається, зокрема, з представників різного походження, різних національностей, мов, релігій і вірувань. Більшість громадян/-ок сприймають таку різноманітність як ресурс, а не як проблему, і згодні з тим, що всі культури, зберігаючи свою самоідентичність, набувають нових форм, зустрічаючись у публічному просторі.

Програма Координується Генеральним директором демократії і людської гідності. Її учасниками є 156 міст з 32 країн світу, у тому числі шість українських міст (Вінниця, Луцьк, Мелітополь, Павлоград, Одеса та Суми), об'єднаних у Мережу інтеркультурних міст України (ICC-UA).

З перших днів після початку повномасштабного російського вторгнення міста-учасники програми виразили солідарність з Україною і готовність підтримки по прийому і інтеграції біженців/-ок з України³³.

Платформа E-DEN

[EDEN \(coe.int\)](https://www.coe.int/en/web/interculturalcities/network)

Члени Ради Європи розпочали у 2009 році дослідження труднощів і перешкод, які заважають транскордонній

³³ [Intercultural Cities: #StandWithUkraine \(coe.int\)](https://www.coe.int/en/web/interculturalcities/network)

співпраці, і домовилися в подальшому регулярно оновлювати інформацію. Сьогодні E-DEN містить понад 630 тематичних досліджень із транскордонного співробітництва, що охоплюють різні теми (наприклад, охорона здоров'я, навколишнє середовище, адміністрація тощо), якими поділилися 56 учасників (наприклад, установи, місцеві адміністрації, єврорегіони тощо) з 24 європейських країн.

E-DEN є інтегрованим цифровим середовищем для консультацій, доступу до тематичних досліджень та міжмуніципальних горизонтальних обмінів передовою практикою.

Програма Cultural Routes of the Council of Europe («Культурні маршрути Ради Європи»)

[Cultural Routes \(coe.int\)](https://www.coe.int)

Програма «Культурні маршрути»

була започаткована Радою Європи в 1987 році. Завдяки цій своїй програмі Рада Європи пропонує модель транснаціонального культурного та туристичного менеджменту та забезпечує синергію між національними, регіональними та місцевими органами влади та широким колом асоціацій та соціально-економічних учасників.

Понад 45 культурних маршрутів Ради Європи охоплюють низку різноманітних тем, від архітектури та ландшафту до релігійних впливів, від гастрономії та нематеріальної спадщини до основних діячів європейського мистецтва, музики та літератури. Мережі здійснюють інноваційну діяльність і проекти, що стосуються п'яти основних пріоритетних сфер діяльності: співробітництво в дослідженнях і розробках; зміцнення пам'яті, історії та європейської спадщини; культурні та освітні обміни для молодих європейців; сучасна культурно-мистецька

Довідково

Рада Європи реалізує в Україні ще низку проектів і програм, які мають компоненти, що реалізуються на рівні громад в рамках Плану дій Ради Європи для України. Координацію програм і проектів Ради Європи в Україні здійснює Офіс Ради Європи в Україні, який офіційно почав працювати з жовтня 2006 року.

<https://www.coe.int/uk/web/kyiv>

kyiv@coe.int

5.2. Проект «Муніципальні партнерства з Україною» SKEW Engagement Global

<https://skew.engagement-global.de/golovna.html>

Муніципалітети Німеччини та України, які мають партнерські відносини чи бажають їх налагодити, можуть скористатися підтримкою сервісної служби «Міста в Єдиному світі» (SKEW) агентства Engagement Global gGmbH. SKEW підтримує обмін досвідом, інформує, організовує навчання та підвищення кваліфікації, сприяє налагодженню

статися підтримкою сервісної служби «Міста в Єдиному світі» (SKEW) агентства Engagement Global gGmbH. SKEW підтримує обмін досвідом, інформує, організовує навчання та підвищення кваліфікації, сприяє налагодженню

зв'язків, а також пропонує кадрові та фінансові інструменти підтримки.

SKEW реалізує проєкту «Партнерство з муніципалітетами України», метою якого є підтримка процесу децентралізації в Україні саме шляхом підтримки існуючих муніципальних партнерства та налагодження нових. Підтримка включає консультації місцевих органів влади в обох країнах, фінансування поїздок експертів, організацію нетворкінгу та навчальних заходів.

Проєкт отримує заявки про зацікавленість в налагодження нових партнерств від українських громад і підтримує пошук німецьких партнерів. Процес підбору потенційного партнера включає аналіз профілів громад за такими критеріями, як розмір, розташування, економічна діяльність і сфери інтересів. Організація перших зустрічей потенційних партнерів зазвичай підтримується фінансово та усним переказом. В подальшому партнерствам надається також підтримка для організації обміну ноу-хау та ідентифікації проєктних ідей, тощо. Консультації та підтримку українських громад надає національний координатор, який знаходиться в головному офісі GIZ, і три

регіональні координатори, які уклали контракти завдяки співпраці з німецькою фундацією.

Фінансова підтримка німецько-українських партнерських проєктів здійснюється через Фонд малих проєктів для місцевої політики розвитку Engagement Global/SKEW з коштів Федерального Міністерства економічної співпраці і розвитку. Субсидуються проєкти з галузі політики комунального розвитку, як, наприклад, проєкти у сфері стратегічного розвитку міст, енергозбереження, освіти, підвищення кваліфікації тощо. Гранти з **Фонду малих проєктів** надаються у розмірі від 1 000 до 50 000 євро.

Наразі є біля 90 дружніх контактів та офіційних партнерств між муніципалітетами обох країн. З початком повномасштабної російської агресії проти України SKEW активізував пошук українських партнерів також за запитом німецьких міст.

У жовтні 2022 року партнери зібралися на п'яту німецько-українську конференцію муніципального партнерства в Аугсбурзі (ФРН), в якій взяли участь представники/-ці понад 100 муніципалітетів.

5.3. Програма U-LEAD with Europe (U-LEAD з Європою: Підтримка реформи децентралізації в Україні

<https://u-lead.org.ua/>

<https://www.facebook.com/ULEADwithEurope/about>

Програма U-LEAD з Європою (Ukraine — Local Empowerment, Accountability and Development,

Україна — підсилення на місцях, підзвітність і розвиток) є програмою співпраці між українським урядом, Європейським Союзом та його державами-членами Німеччиною, Швецією, Польщею, Данією, Естонією та Словенією у створенні багаторівневої системи управління, яка є прозорою, підзвіт-

ною та відповідає на потреби громадян/-ок України. Програма стартувала у 2016 році, зараз впроваджується її друга фаза.

Розвиток партнерських відносин українських громад з муніципалітетами країн ЄС в рамках програми U-LEAD було виділено в окреме завдання. З цією метою U-LEAD започаткувала ініціативу «Мости довіри: розширення можливостей громад з України та Європейського Союзу», до якої залучено уже 13 країн ЄС. У рамках її реалізації U-LEAD співпрацює з *Радою європейських муніципалітетів та регіонів (CEMR)* (див.), *ПЛАТФОРМОЮ* (див.), з *Комітетом регіонів ЄС (CoR — див.)*, сервісною службою «Міста в Єдиному світі» (SKEW — див.), українськими асоціаціями ОМС, іншими партнерами.

Налагодження партнерських відносин відбувалось через організацію прямих контактів та начальних візитів, а з початку пандемії коронавірусу COVID-19 — у форматі онлайн-форумів «Мости довіри: Солідарність мерів».

Формат двосторонніх Форумів солідарності з муніципалітетами Польщі, Словаччини, Словенії, Франції та інших країн ЄС U-LEAD використовує і після

24 лютого для залучення муніципалітетів цих країн до надання гуманітарної допомоги українським громадам, організації спільних акцій солідарності, встановлення нових партнерств.

U-LEAD і в подальшому буде долучатися до розвитку співпраці між муніципалітетами зі своєю мережею муніципальних партнерств. Зокрема планує укласти угоду з Асоціацією міст України (АМУ) і Радою європейських муніципалітетів та регіонів (CEMR) для підтримки міжнародних муніципальних партнерств, які є членами Європейського альянсу міст та регіонів для відбудови України (див.). Асоціації-учасники альянсу, зокрема з країн ЄС, уже отримали запит від Комітету регіонів (CoR) ділитися своїм досвідом у рамках ініціативи «Мости довіри».

З огляду на ресурси, які надаються ЄС для відбудови України, буде організовано серію тренінгів з фінансування ЄС та проектного менеджменту для представників українських громад. Асоціації також поширять інформацію щодо можливостей національного фінансування для підтримки спільних проектів громад України і країн-членів ЄС.

5.4. Програма USAID DOBRE («Децентралізація приносить кращі результати та ефективність»)

Програма DOBRE на вебсайті Українського кризового медіа-центру — <https://uacrisis.org/uk/decentralizaciya>, <https://uacrisis.org/uk/section/decentralization>

YouTube-канал #DOBREпрактики — <https://www.youtube.com/channel/UCnktaySHbi92021PSzOgeBA>

Програма DOBRE у Фейсбук — <https://www.facebook.com/decentralizationisdobre>

Програма DOBRE на порталі Децентралізація — <https://decentralization.gov.ua/news/tag/ekspertno-dobre>

Програма USAID «Децентралізація приносить кращі результати та ефективність» (DOBRE) — це багаторічна програма (2016-2022, 2022-2025), що виконується міжнародною організацією Global Communities та фінансується Агентством США з міжнародного розвитку (USAID). Програма DOBRE працює для надання допомоги територіальним громадам (ТГ) в Україні, щоб долати виклики та використовувати можливості, які дає децентралізація, через поліпшення місцевого самоврядування і підвищення рівня залучення громадян/-ок до вироблення положень та прийняття рішень. Партнерами Global Communities у консорціумі виконавців Програми DOBRE є Український кризовий медіа-центр; Фонд розвитку місцевої демократії (FSLD/FRDL) та Малопольська школа державного управління при Краківському університеті економіки (MSAP/UEK) Республіки Польща.

Програма DOBRE надавала можливість українським громадам значно розширити коло спілкування та знайти партнерів за кордоном, організуючи на регулярній основі навчально-ознайомчі поїздки до таких країн як Польща (у партнерстві з Фондом розвитку місцевої демократії (FRDL)) та Сполучені Штати Америки (у партнерстві з Міжнародною асоціацією управління містами та громадами (ICMA)), а також сприяючи участі представників українських громад у міжнародних конференціях та заходах.

DOBRE допомогла двом українським асоціаціям ОМС — Асоціації об'єднаних територіальних громад (АОТГ) та Асоціація міст України (АМУ) — стати членами Міжнародної асоціації управління містами та громадами (ICMA), яка є провідною організацією

професіоналів місцевого самоврядування.

Після 24.02.2022 року Програмою проводилася робота з різними міжнародними асоціаціями та організаціями щодо можливого забезпечення поточної співпраці українських і закордонних громад та надання міжнародної гуманітарної допомоги.

Програма DOBRE планує на наступний період 2023-2025 років для своїх громад-партнерів з 10 областей України (Харківської, Чернігівської, Запорізької, Івано-Франківської, Тернопільської, Миколаївської, Херсонської, Чернівецької, Миколаївської та Кіровоградської) розробити та впровадити цільову програму «Міжнародне партнерство/Міжнародне менторство». У її рамках планується забезпечити цілеспрямований пошук відповідних міжнародних партнерів для українських громад, надавати допомогу для створення дієвої пари партнерів «українська громада-іноземна громада», за можливості організувати візити до громад в Україні та за кордоном, надавати повну консультативно-методичну допомогу громадам по виявленню ключових напрямів співпраці та заключення міжнародних угод про співпрацю, проведено навчання для удосконалення навичок українських громад щодо організації та реалізації роботи з іноземними громадами-партнерами.

5.5. Шведсько-український проєкт «Підтримка децентралізації в Україні»

<http://sklinternational.org.ua/ua/>

<https://www.facebook.com/SKLInternational.org.ua/>

<https://unitedforua.org/>

Проєкт «Підтримка децентралізації в Україні» здійснюється з 2014 року до кінця 2023 року за кошти уряду королівства Швеція компанією SALAR International (раніше SKL International), яка підпорядкована Шведської асоціації місцевих влад і регіонів (Swedish Association of Local Authorities and Regions, SALAR). Його мета — надання допомоги у впровадженні реформи децентралізації влади та забезпечення її довгострокового впливу шляхом вдосконалення місцевого самоврядування та надання послуг.

До початку повномасштабної російської агресії проєкт розвивав стосунки українських громад із зарубіжними партнерами в ході навчальних поїздок та інших активностей, але цілеспрямовані дії в налагодженні партнерств не були його окремою метою.

Після 24.02.2022 року проєкт переорієнтував низку своїх активностей саме на цю мету. Було створено портал «Єдині за Україну» (<https://unitedforua.org/uk/>, більш детально про цю платформу згадано у параграфі 2.2. рекомендацій) з профілями українських громад, які шукають міжнародних партнерів. Проєктом надана підтримка громадам у створенні їхніх профілів, здійснюється пошук партнерів за кордоном, надається допомога з організації перших зустрічей, сприяння контактам та поїздкам українських мерів для відвідування заходів за кордоном за участю мерів інших країн, тощо. У подальшому проєкт планує продовжувати активності, пов'язані з цим напрямом з акцентом зокрема на допомогу українським громадам у процесі євроінтеграції (за аналогом допомоги, які отримували зокрема муніципалітети країн Балтії від скандинавських муніципалітетів-партнерів).

Після 24.02.2022 року проєкт переорієнтував низку своїх активностей саме на цю мету. Було створено портал «Єдині за Україну» (<https://unitedforua.org/uk/>, більш детально про цю платформу згадано у параграфі 2.2. рекомендацій) з профілями українських громад, які шукають міжнародних партнерів. Проєктом надана підтримка громадам у створенні їхніх профілів, здійснюється пошук партнерів за кордоном, надається допомога з організації перших зустрічей, сприяння контактам та поїздкам українських мерів для відвідування заходів за кордоном за участю мерів інших країн, тощо. У подальшому проєкт планує продовжувати активності, пов'язані з цим напрямом з акцентом зокрема на допомогу українським громадам у процесі євроінтеграції (за аналогом допомоги, які отримували зокрема муніципалітети країн Балтії від скандинавських муніципалітетів-партнерів).

5.6. Solidarity Fund Poland (SFPL, Фонд міжнародної солідарності, Польща)

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

<https://solidarityfund.pl/>

Фонд працює під наглядом та за фінансової підтримки Міністерства закордонних справ Республіки Польщі та реалізує проєкти фінансовані з інших джерел: USAID, Державний департамент США, EuropeAid, IVF, уряд Канади,

FCDO (Великобританія) та GIZ тощо.

В Україні SFPL розпочав свою діяльність у 2011 році. Серед пріоритетних напрямів його роботи — підтримка розвитку територіальних громад в п'ятих напрямках:

соціальні послуги, організує стажування і навчальні поїздки та фінансує

проекти територіальних громад з урахуванням польсько досвіду через Фонд малих проєктів. В рамках цієї співпраці, яка продовжується і зараз, посилюєть-

ся запит з обох сторін на розвиток довгострокових партнерств і SFPL зі свого боку надає їм сприяння.

5.7. Проєкт «Transparent Cities («Прозорі міста»)

<https://transparentcities.in.ua/>

<https://www.facebook.com/transparent.cities.ukraine>

Проєкт «Transparent Cities: електронна платформа взаємодії громадян/-ок та місцевої влади для забезпечення підзвітності та належного врядування» реалізується ГО «Трансперенсі Інтернешнл Україна» з 2017 року за фінансової підтримки ЄС. Представників багатьох громад знайомі з рейтингами прозорості українських міст, які щорічно складав проєкт до 2022 року.

Після початку повномасштабної російської агресії проєкт, орієнтую-

чись перш за все на свою аудиторію — міст-учасників рейтингу прозорості, започаткувала серію публікацій задля популяризації ідеї співпраці з іноземними містами як можливості покращити муніципальне управління та вирішити нагальні проблемні питання, підготував рекомендації для громад з окремих питаннях розвитку партнерств.

Проєкт планує продовжувати аналітичну активність у цій темі й також у 2023 році повернеться до проведення рейтингу прозорості міст, адаптованого з врахуванням нинішньої ситуації.

Завдання та перспективи партнерства в процесі відбудови та євроінтеграції України

6

Як зазначалось раніше, ключовими пріоритетами для співпраці українських громад з їхніми партнерами-муніципалітетами на найближчу перспективу будуть два, взаємопов'язані напрями — євроінтеграція і відбудова.

У 23.06.2022 році Європейська Рада надала Україні статус країни-кандидата на вступ до ЄС. Це історичне рішення, яке відкриває перед Україною великі перспективи, але на шляху до євроінтеграції необхідно зробити ще велику роботу і на національному, і на місцевому рівнях. Унікальність того шляху, який Україна має пройти в процесі євроінтеграції, полягає власне

саме в тому, що їй одночасно потрібно буде розв'язувати завдання відбудови після шкоди, завданої російською агресією.

Треба зазначити, що багато змін в Україні відбулось уже в процесі імплементації Угоди про асоціацію та Угоди про поглиблену та всеосяжну вільну торгівлю з ЄС — змінювалися закони, технічні стандарти, особливості функціонування місцевого самоврядування. За ці роки Україна в багатьох питаннях стала дійсно іншою країною. Але попереду багато — і можна сказати ще більше! — нових завдань.

6.1. Виклики перед місцевим самоврядуванням в процесі євроінтеграції

Потрібно розуміти, що процес євроінтеграції зазвичай включає в себе три етапи:

Набуття статусу кандидата

Зазвичай в ЄС приймається або рішення, що держава готова до кандидатства, і рекомендується розпочати з нею переговори про членства (як варіант — після виконання певних умов), або ж рішення, що держава до кандидатства не готова, і тоді пропонується повернутися до питання пізніше. У нашому випадку було прийнято унікальне рішення, коли статус кандидата Україні

надано, але щоб його зберегти потрібно провести сім блоків реформ, серед яких реформа Конституційного суду, продовження судової реформи, антикорупція, боротьба з відмиванням коштів, втілення антиолігархічного закону, узгодження аудіовізуального законодавства з європейським, зміна законодавства про нацменшини. Оцінка прогресу за цими напрямками реформ передбачається в кінці 2022 року.

Офіційні переговори про членство

На цьому етапі Україна має виконати велику роботу, стосується виконання

завдань, пов'язаних з трьома так званими Копенгагенськими критеріями членства:

- політичний критерій — стабільність інститутів, що гарантують демократію, верховенство права, права людини та повагу та захист меншин;
- економічний критерій — чинна ринкова економіка та здатність справлятися з конкуренцією та ринковими силами;
- правовий критерій — здатність брати на себе зобов'язання членства (фактично це означає прийняття та імплементацію законодавства, узгодженого з директивами і нормами ЄС, так званих *acquis communautaire* або *acquis* (читається «акі комуніте»)).

Фактично Україна (як і будь-який інший кандидат) має стати повноцінною демократичною європейською країною з ринковою економікою в процесі набуття членства, а не після його отримання. Власне на це спрямована ця «домашня робота», яка ведеться загалом за 35 напрямками.

Після набуття статусу кандидату, Єврокомісія приймає рішення про початок переговорів і кожен з цих напрямів є окремою главою для відкриття переговорів. Суть цих переговорів по кожній главі полягає у визначенні стартового статусу, показників, які мають бути досягнуті, і того, яким чином ці показники будуть досягатися. Глави можуть відкриватись послідовно і паралельно.

Місцевого самоврядування, зокрема, будуть стосуватись зміни в законодавстві і їхня імплементація принаймні у таких сферах як:

- Розділ 11: Сільське господарство та сільський розвиток
- Розділ 12: Безпека харчових продуктів, ветеринарна та фітосанітарна політика
- Розділ 14: Транспортна політика
- Розділ 15: Енергія
- Розділ 16: Податки
- Розділ 19: Соціальна політика та зайнятість
- Розділ 22: Регіональна політика та координація структурних інструментів
- Розділ 24: Правосуддя, свобода та безпека
- Розділ 26: Освіта та культура
- Розділ 27: Навколишнє середовище
- Розділ 28: Захист споживачів і здоров'я
- Розділ 32: Фінансовий контроль

Набуття членства в ЄС

Коли переговори та супутні реформи будуть завершені і це визнано з боку ЄС, Україна в результаті зможе приєднатися до ЄС.

Звідси зрозуміло, наскільки значний і складний обсяг роботи потрібно буде виконувати ОМС в процесі євроінтеграції. Попри те, що національний рівень влади буде основним відповідальним за прийняття рішень у процесі інтеграції до ЄС, він буде зобов'язаний працювати у партнерстві в тому числі з органами місцевого самоврядування, оскільки буде виникати велика кількість завдань, які потрібно буде вирішувати також і на місцевому рівні. Зокрема мова йде про такі завдання як зміцнення спроможності, прозорості і ефективності місцевого самоврядування, підвищення якості управління людськими ресурсами та забезпечення фінансової стійкості, розвиток підзвітності та електронного врядування, розширення участі громадян у прийнятті рішень та співпраця з ІГС, під-

вищення ефективності контролю за проявами конфлікту інтересів, запровадження системних антикорупційних механізмів, підтримки МСП і їхньої готовності працювати в умовах відкритої ринкової економіки, дотримання більш жорстких вимог охорони навколишнього середовища, тощо.

Але ці зусилля в кінцевому рахунку вартують того, щоб їх зробити — вони мають забезпечити підвищення стандартів якості життя наших громадян і можливість для них жити в справді європейській Україні — інтегрованій у демократичний світ, економічно розвиненій і безпечній.

6.2. Можливості залученням громадами додаткових ресурсів в процесі євроінтеграції

Вирішуючи складні завдання, Україна матиме і серйозну підтримку. З боку ЄС і на національному, і на місцевих рівнях ми отримували серйозну підтримку уже принаймні з того моменту, коли була підписана Угода про асоціацію. Статус кандидата надає нові можливості, оскільки для країн-кандидатів в ЄС передбачені спеціальні фонди і програми, які допомагають їм досягти відповідності критеріям, про які йшлося вище. Власне багато з тих інфраструктурних змін, які вражають в Польщі, Румунії, Угорщині, країнах Балтії тощо, відбулись в дев'яності і нульові роки саме завдяки фондам для підтримки підготовки країн-кандидатів до вступу в ЄС (preaccessions funds). Значна частина ресурсів, передбачених у таких фондах і програмах, спрямовується саме на місцевий рівень.

Хоча ще немає остаточних рішень щодо обсягу коштів, які будуть спрямовані на підтримку України в процесі підготовки до вступу в ЄС, а також механізмів, які при цьому будуть задіяні, уже сьогодні зрозуміло, що, враховуючи те, що Україні потрібно буде одночасно розв'язувати завдання відновлення після завданої російською агресією шкоди, ці кошти будуть значно більшими, ніж виділялися на підтримку інших країн-кандидатів. В ЄС також обго-

ворюється створення механізму «Відбудова України» ('RebuildUkraine' Facility), окремого і додаткового до згаданих фондів для підтримки підготовки країн кандидатів до вступу.

У цій ситуації ключове значення для громад матиме їхня спроможність і навички підготовки проєктів, які з одного боку, відповідатимуть стратегічним цілям розвитку громади, а з другого — вимогам і стандартам програм і фондів ЄС, а також їхня здатність ефективно управляти коштами, які вони будуть в результаті отримувати.

Саме тому багато програм проєктів ЄС, в тому числі ті, які вже доступні для заявників з України, передбачують, що готувати і реалізовувати проєкт такий заявник має спільно з партнерами з країн, які уже є членами ЄС. Відповідно налагодження між українськими громадами й муніципалітетами з країн ЄС, а також з інших країн-кандидатів (ав їх рамках — партнерств між місцевими навчальними закладами, дослідницькими інституціями, НГО, бізнес-структурами тощо) є однією з ключових передумов залучення додаткових ресурсів, експертизи й підвищення готовності до роботи з європейськими фондами, коли така можливість відкриється.

6.3. Основні програми ЄС, які відкриті для заявників з України

Нижче перелічені деякі програми ЄС, які доступні для учасників з України і які здебільшого передбачають спільну підготовку і реалізацію проєктів з партнерами (не обов'язково формалізованими) з країн ЄС. У деяких заявки можуть подаватися від ОМС, в інших партнерами можуть бути місцеві інституції (навчальні чи дослідницькі заклади, структури бізнесу, творчі колективи, НГО, тощо), співпраця між якими розширює і укріплює міжмуніципальні партнерства.

З початком повномасштабної агресії ЄС розширює і полегшує доступ українських заявників до програм ЄС. Все

Нижче перелічені деякі програми ЄС, які доступні для учасників з України і які здебільшого передбачають спільну підготовку і реалізацію проєктів з партнерами (не обов'язково формалізованими) з країн ЄС. У деяких заявки можуть подаватися від ОМС, в інших партнерами можуть бути місцеві інституції (навчальні чи дослідницькі заклади, структури бізнесу, творчі колективи, НГО, тощо), співпраця між якими розширює і укріплює міжмуніципальні партнерства.

З початком повномасштабної агресії ЄС розширює і полегшує доступ українських заявників до програм ЄС. Все нові і нові можливості будуть відкриватися для України після набуття нею статусу в члени ЄС, і в тому числі ці можливості будуть доступні для українських громад у співпраці з їхніми європейськими партнерами.

За оновленням інформації можна стежити на таких сайтах:

- Представництво ЄС в Україні: https://www.eeas.europa.eu/delegations/ukraine_uk

- Євроінтеграційний портал <https://eu-ua.kmu.gov.ua/>

Cross Border Cooperation (CBC — Програми транскордонного співробітництва)

Програми транскордонного співробітництва (так звані InterregA) є ключовим елементом політики ЄС щодо своїх країн-сусідів. Вони спрямовані на те, щоб підтримувати сталий розвиток вздовж зовнішніх кордонів ЄС, зменшувати різницю в рівнях життя та допомагати розв'язувати спільні проблеми на цих кордонах. На 2021-2027 роки передбачено фінансування 73 програм на загальну суму 6,7 млрд євро.

Для України доступні програми:

- Угорщина — Словаччина — Румунія — Україна: <https://huskroua-cbc.eu/about/huskroua-2021-2027>
- Польща — Україна: <https://www.pbu2020.eu/en/news2021-2027>
- Румунія — Україна: <https://www.ro-ua.net/en/2021-2027-en.html>
- Басейн Чорного моря: <https://blacksea-cbc.net/interreg-next-bsb-2021-2027>
- Дунайська стратегія: <https://www.interreg-danube.eu/>

Для участі в таких програмах муніципалітети з країн, їх учасниць, готують і подають на конкурс спільні проєкти,

які в подальшому спільно реалізують. У багатьох українських громадах, особливо прикордонних регіонів, є досвід участі у таких спільних проєктах з муніципалітетами з європейських країн саме в рамках транскордонної співпраці. Участь в інших програмах ЄС в багатьох відношеннях схожа з участю в програмах транскордонної співпраці.

Детальніше:

Сторінка Єврокомісії Interreg A — Cross-border cooperation — https://ec.europa.eu/regional_policy/en/policy/cooperation/european-territorial/cross-border/#6

Cross Border Cooperation Toolkit, розроблений Радою Європи — <https://rm.coe.int/1680747160>

Державна програма розвитку транскордонного співробітництва на 2021-2027 роки затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 14.04.2021 року № 408 — <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/408-2021-%D0%BF#Text>

Horison Europe (Горизонт Європа)

Програма ЄС, спрямована на фінансування досліджень та інноваційних розробок. Бюджет попереднього етапу програми на період з 2014 по 2020 рік становив 80 млрд євро, на період 2021-2027 роки передбачено 95,5 млрд євро.

Серед пріоритетних тем — «Адаптація до кліматичних змін, включаючи соціальні перетворення», «Боротьба з раком», «Кліматично нейтральні та розумні (smart) міста», «Здорові океани, моря, прибережні та внутрішні води» та «Здоров'я та харчування ґрунту».

У рамках програми надаються гранти, заявку на отримання яких мають по-

дати три партнери — юридичні особи, засновані в трьох різних країнах ЄС і/або асоційованих країнах (здебільшого науково-дослідні інституції і МСП).

Детальніше:

<https://mon.gov.ua/ua/tag/gorizont-evropa>

https://research-and-innovation.ec.europa.eu/funding/funding-opportunities/funding-programmes-and-open-calls/horizon-europe_en

Life

Ця програма — фінансовий інструмент ЄС для підтримки екологічних, природоохоронних і кліматичних проєктів. За 30 років функціонування, програма «LIFE» співфінансувала понад 5600 природоохоронних проєктів у ЄС та за його межами. Програма розрахована на 2021-2027 роки із загальним бюджетом 5,4 млрд євро. На 2022 рік Єврокомісія оголосила 34 конкурсні пропозиції на суму 598 млн євро.

Програма включає чотири підпрограми: «Природа та біорізноманіття», «Циркулярна економіка та якість життя», «Адаптація до змін клімату й пом'якшення їх наслідків» та «Перехід до чистої енергії».

Грантова допомога надається на умовах співфінансування (до 95% залежно від типу проєкту), на конкурсній основі у сумі від 0,7 до 20 млн євро. Подавати заявку можуть юридичні особи будь-якої форми власності (зокрема органи самоврядування, комунальні установи, громадські організації), засновані в країнах ЄС і/або асоційованих країнах. Проектна заявка може подаватися одним подавачем, або в консорціуму учасників/-ць (в окремих типах проєктів подача від консорціу-

му з певної кількості учасників часом з різних країн ЄС та країн, асоційованих з Програмою LIFE, є вимогою).

Детальніше:

<https://www.kmu.gov.ua/news/ukrayina-priyednalasya-do-yevropejskoyi-programi-life-dlya-klimatu-ta-dovkillya>

https://climate.ec.europa.eu/eu-action/funding-climate-action/life-climate-change-mitigation-and-adaptation_en

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

Creative Europe (Креативна Європа)

Програма спрямована на підтримку і зміцнення конкурентності культурного та креативного секторів Європи, захист, розвиток та популяризацію культурного та лінгвістичного різноманіття. Бюджет програми «Креативна Європа» на 2021-2027 роки становить 2,44 млрд євро, порівняно з 1,47 млрд євро попередньої програми (2014-2020).

Програма має три підпрограми — культура, медіа, міжсекторальна співпраця.

В Україні, як і в інших країнах учасниках програми, діє Національне бюро програми, яке промотує програму і надає безкоштовні консультації, інформацію та технічну підтримку українським аплікантам під час процесу подачі грантової заявки. Однак самі заявки подаються до Виконавчого агентства з питань освіти та культури у Брюсселі.

Проектні заявки приймаються від окремих юридичних осіб, зареєстро-

ваних в країнах-учасниках програми (зокрема Україні), або їх консорціумів залежно від умов оголошеного гранту.

Детальніше:

<https://creativeeurope.in.ua/>

<https://culture.ec.europa.eu/>

Erasmus+

Програма ЄС для підтримки освіти, навчання, молоді та спорту в Європі, яка працює уже 35 років. Її бюджет на 2021-2027 роки становить 26,2 мільярда євро, що майже вдвічі більше фінансування порівняно з попередньою програмою (2014-2020). У поточному періоді велика увага приділяється соціальної інтеграції, переходу на зелені та цифрові технології та сприянню участі молоді в демократичному житті.

Erasmus+ пропонує можливості для співпраці в сферах вищої, професійної, шкільної та дошкільної освіти, освіти для дорослих, молоді та спорту. Заявки на участь в проєктах можуть подавати університети, навчальні заклади, тренінгові центри тощо з країн ЄС та інших країн-учасників/-ць програми (зокрема з України), в багатьох випадках в партнерстві з іншими організаціями.

За підтримки Еразмус+ реалізується деякі молодіжні проєкти, в яких беруть участь українські громади. Зокрема:

- «Європа стає локальною» (Europe Goes Local), місія якого полягає у зміцненні молодіжної спільноти на місцевому рівні відповідно до Європейського порядку денного молодіжної роботи та з точки зору муніципалітетів і місцевих учасників/-ць роботи з молоддю. У створе-

ній у рамках проєкту мережі близько 200 членів, які представляють близько 120 муніципалітетів у країнах-учасниках, у тому числі Запоріжжя, Ірпінь, Львів та Суми;

- мережа ресурсних центрів SALTO-YOUTH, які надають неформальні навчальні ресурси для молодіжних працівників і молодіжних лідерів, а також організують тренінги та контакти для підтримки молодіжних організацій і національних агентств;

- SALTO-YOUTH розшифровується як «Підтримка, просування навчання і тренінгові можливості для молоді» (Support, Advanced Learning and Training Opportunities for Youth). Існує центр SALTO Східної Європи та Кавказу.

Європейська Комісія в межах програми Еразмус+, як і в межах інших програм, з березня 2022 року запровадила **гнучкі процедури та виняткові заходи** щодо отримання грантів.

Детальніше:

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

<https://erasmus-plus.ec.europa.eu/>

Digital Europe (Цифрова Європа)

Це нова програма ЄС, загальний бюджет якої на 2021-2027 роки становить 7,5 млрд євро. Її мета — покращити доступ до цифрових технологій підприємствам, громадянам та публічним інституціям. Україна приєдналась до програми у вересні

2022 року. Участь у програмі наблизить нашу країну до Єдиного цифрового ринку ЄС.

Для українських заявників доступні такі компоненти програми як високопродуктивний комп'ютинг (зокрема проєкти, які обчислюють великі масиви даних для рішень у сфері економіки, охорони здоров'я), штучний інтелект, дані та хмарні послуги, цифрові навички, використання цифрових технологій в економіці та суспільстві.

У програмі зможуть брати участь у тому числі структури місцевого самоврядування разом з їхніми партнерами в країнах ЄС.

Детальніше:

<https://www.kmu.gov.ua/news/ukraina-doluchylasia-do-prohramy-tsyfrova-ievropa-shcho-tse-oznachaie>

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

Town-Twinning (Налагодження партнерств між містами)

Ця програма реалізується в рамках рамкової програми ЄС «Громадяни, рівність, права та цінності» (The Citizens, Equality, Rights and Values programme, CERV), яка спрямована на захист і просування прав і цінностей Європейського Союзу, закріплених у Договорах ЄС і Хартії основних прав. Вона спрямована на сприяння підтримці та подальшому розвитку відкритих, заснованих на правах, демократичних, рівних та інклюзивних суспільств, заснованих на верховенстві права.

У її рамках періодично оголошується збір заявок на розвиток співпраці між муніципалітетами і їх мереж³⁶. Наразі ця програма поширюється тільки на муніци-

³⁶Приклад такого оголошення — [Funding & tenders \(europa.eu\)](https://fundingandtenders.europa.eu/)

³⁷Форум Bridges of Trust 28.10.2022

палітети з країн- членів ЄС, але уже у 2021 році розглядалася можливість поширити можливість участі в цій програмі і для України.

Детальніше:

[Citizens, Equality, Rights and Values programme | European Commission \(europa.eu\)](https://ec.europa.eu/citizens-equality/citizens-equality-programme/)

TAIEX (Technical Assistance and Information Exchange instrument)

TAIEX — це інструмент Європейської Комісії. TAIEX підтримує публічні адміністрації щодо наближення, застосування та виконання законодавства ЄС, а також сприяє горизонтальному обміну найкра-

щими практиками ЄС. У рамках цього інструменту організуються тематичні воркшопи, експертні місії і навчальні візити. Наразі в Україні більш звичним є використання цього інструменту державними органами влади, але нещодавно³⁷ представник TAIEX поділився успішним досвідом застосування цього інструменту на муніципальному рівні в Сербії й анонсував більш широку перспективу його використання і для українських громад.

Детальніше:

https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/funding-and-technical-assistance/taix_en

6.4. Основні інституції ЄС і партнерські організації, які можуть підтримувати розвиток С2С українських громад

Європейський комітет регіонів (European Committee of the Regions, CoR)

Європейський комітет регіонів (CoR) є дорадчим органом Європейського Союзу, що функціонує з 1994 року і представляє місцеві та регіональні органи влади в Європейському Союзі. Керівні органи ЄС зобов'язані консультуватись з CoR щодо нових законів, які впливають на регіони та міста (70% усього законодавства ЄС).

У рамках Комітету функціонує Робоча група щодо України, яка була створена у квітні 2020 року і яка має на меті надавати цільову політичну та технічну підтримку українським партнерам, щоб допомогти їм досягти належного врядування на всіх рівнях, зміцнити місцеву демократію та просувати ре-

форму децентралізації. З огляду на російське військове вторгнення в Україну, Робоча група взяла на себе політичну роль у формулюванні відповіді КР і підтримці наших українських партнерів у ці надзвичайно важкі часи.

Ініціатива «Рівний-рівному» CoR підтримувалась програмою U-LEAD і була пілотним проектом, який поєднав групу муніципалітетів і регіонів низки держав-членів ЄС з їхніми українськими партнерами з метою обміну досвідом, розвитку спроможності, розбудови партнерств і підготовки спільних проектів (детальніше див. U-LEAD).

Детальніше:

<https://cor.europa.eu/en>
<https://cor.europa.eu/en/our-work/Pages/Ukraine.aspx>

Council of European Municipalities and Regions (CEMR, Рада європейських муніципалітетів і регіонів)

Рада європейських муніципалітетів і регіонів (CEMR) — це одна з найповажніших організацій міст і регіонів Європи, заснована в 1951 році. CEMR фактично є «асоціацією асоціацій». Її членами є 60 національних асоціацій органів місцевого самоврядування (представляють 40 із 46 країн-членів Ради Європи, включаючи 27 членів ЄС), які об'єднують 100 000 місцевих і регіональних органів влади. Серед членів Ради — Асоціація міст України та Українська асоціація районних та обласних рад. Вона також є європейською секцією міжнародної організації «Об'єднані міста і місцеві уряди» (див. розділ про історію руху — побратимств <https://www.uclg.org/>), представляючи таким чином європейські місцеві та регіональні органи влади на глобальному рівні.

CEMR сприяє побудові єдиної, мирної та демократичної Європи, заснованої на місцевому самоврядуванні та повазі до принципу субсидіарності.

У Європі, яка постійно розвивається, CEMR працює над тим, щоб побратимські міста залишалися інструментом, який можна адаптувати до сучасних проблем і поточного середовища, в якому ми живемо. CEMR співпрацює з Європейською комісією, щоб заохочувати побратимство міст, а також сучасні та якісні обміни, які залучають усі сектори європейського суспільства. В рамках CEMR функціонує фокус-група з питань побратимства. У питанні налагодження партнерств (twinning) CEMR співпрацює з Європейською комісією і Європейським комітетом регіонів (CoR).

За підтримки CEMR функціонує веб-сайт побратимських міст, який може відображатися 24 мовами (у тому числі українською), містить детальну інформацію про історію, поточну ситуацію та майбутнє побратимських міст. Крім того, тут надається різна інформація про те, як знайти підтримку ініціатив міст-побратимів, як знайти партнерів і як отримати доступ до фінансової підтримки.

CEMR також реалізовував проекти на підтримку розвитку партнерств українських громад з європейськими муніципалітетами спільно з U-LEAD. Також у рамках ініціативи підготовлено дослідження стану співпраці українських громад з муніципалітетів з країн ЄС³⁸ (детальніше див. U-LEAD).

Детальніше:

<https://www.ccre.org/>

<http://www.twinning.org/uk/page/%D0%97-%D1%87%D0%BE%D0%B3%D0%BE-%D0%BF%D0%BE%D1%87%D0%B8%D0%BD%D0%B0%D1%82%D0%B8#Y0LaXkxBzIU>

Eurocities

Асоціація Eurocities була заснована у 1986 році, об'єднує у своїй мережі понад 200 найбільших європейських міст у 38 країнах, що представляють загалом 130 мільйонів людей. Членами асоціації можуть бути міста з понад 250 тисячами мешканців з країн ЄС, міста з інших країн можуть бути асоційованими членами, менші міста — партнерами, чотири українські міста — Київ, Львів, Одеса і Харків є асоційованими членами Eurocities.

Eurocities взаємодіє та співпрацює з

³⁸ https://www.ccre.org/img/uploads/piecesjointe/filename/Bridges_of_Trust_Brochure_EN_2021.pdf (лише англ.мовою)

інституціями Європейського Союзу, намагаючись представляти голос міст на рівні ЄС

Eurocities швидко відреагували на початок повномасштабної агресії в Україні. Члени мережі налагодили прийом біженців/-ок, надсилали допомогу українським містам, провели численні акції солідарності з українськими містами. Зараз міста Eurocities зосереджують свої зусилля на перспективі відбудови українських міст, продовжуючи тим часом робити все необхідне та можливе для їх нагальної підтримки.

Детальніше:

<https://eurocities.eu/>

Platforma

Platforma — це пан'європейська коаліція міст і регіонів — а також їхніх національних, європейських і глобальних асоціацій — активних саме у налагодженні і розвитку співпраці між містами та регіонами. Вона була створена у 2008 році в зв'язку зі зростанням зацікавленості ЄС у розвитку партнерств між містами та регіонами. Має рамкові угоди про співпрацю з Єврокомісією, а також з організацією «Об'єднані міста і місцеві уряди».

Сприяє розвитку партнерств міст та регіонів країн ЄС як між собою, так і з містами та регіонами інших країн і континентів, зокрема країн Африки.

Була ще одним партнером згаданого вище спільного проєкту CEMR U-LEAD по розвитку партнерств українських громад з європейськими муніципалітетами (детальніше див. U-LEAD).

Детальніше:

<https://platforma-dev.eu/>

<https://platforma-dev.eu/tag/bridges-of-trust/>

Energy Cities

Спільнота Energy Cities — це Європейська асоціація місцевих органів влади, які вирішують завдання у сфері енергетичного переходу (переходу від використання енергії, заснованої на викопних паливах, зокрема нафти, природного газу та вугілля, до відновлюваних джерел енергії, таких як вітер і сонце, а також літій-іонні батареї). Її членами є понад тисячі муніципалітетів у 30 країнах.

Energy Cities не висуває особливих умов щодо приєднання, окрім зобов'язання членів досягати кліматичної нейтральності на своїх територіях та готовності ділитися досвідом. Вона сприяє партнерству муніципалітетів, її членів, в підготовці і реалізації спільних проєктів відповідної тематики.

Оскільки Energy Cities є одним із засновників і давніх прихильників Угоди мерів, ця мережа також є чудовим засобом для занурення в ширшу глобальну спільноту Угоди мерів — ініціативи, яка об'єднує понад дев'ять тисяч місцевих органів влади, які добровільно взяли зобов'язання по досягненню кліматичних і енергетичних цілей ЄС, а саме скорочення викидів парникових газів в ЄС принаймні на 40% до 2030 року.

Коллективним членом Energy Cities і національною структурою підтримки Угоди Мерів в Україні є Асоціація енергоефективних міст України.

Детальніше:

<https://energy-cities.eu/>

<https://eumayors.eu/>

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

European Alliance of Cities and Regions for the Reconstruction of Ukraine (Європейський альянс міст та регіонів для відбудови України)

Розуміючи серйозні виклики, які постають перед українськими громадами зараз, поки триває повномасштабна російська агресія, і постануть в майбутньому у зв'язку з необхідністю розв'язання завдань повоєнної відбудови і євроінтеграції, наші європейські партнери 30 червня 2022 року на 150-ій пленарній сесії CoR започаткували нову ініціативу — Європейський альянс міст та регіонів для відбудови України. Серед тих, хто доєднався до цієї ініціативи — CEMR, Eurocities, Energy cities, міста Угоди мерів, інші європейські партнери, усі провідні українські Асоціації ОМС.

Альянс має на меті:

- координувати спільні зусилля з містами та регіонами Європейського Союзу, готовими надати ресурси для підтримки ефективної та сталої відбудови України;
- надалі сприяти контактам та співпраці основних партнерів України з інституціями ЄС у тому числі в рамках «Платфор-

ми відбудови України», а також співпраці між ЄС та українськими місцевими та регіональними органами влади та асоціаціями;

- надавати інформацію та зворотний зв'язок інституціям ЄС та «Платформі відбудови України», а також сприяти політичному діалогу на місцевому та регіональному рівнях, який супроводжує зусилля з відбудови;
- сприяти наданню експертної підтримки у зміцненні потенціалу, належному управлінні та технічній допомозі містам і регіонам України.

Загалом ініціатива Альянсу все ще знаходиться на стадії розробки, але очікується, що вона буде в подальшому відігравати одну з ключових ролей у налагодженні партнерств українських громад з європейськими муніципалітетами в процесах євроінтеграції і відбудови. Альянс уже звертається до інституцій ЄС з пропозицією розробити посилену програму для українських громад, спрямовану на розбудову спроможності ОМС, розвитку програми їхніх партнерств з європейськими муніципалітетами і реалізації ними спільних проєктів (U-LEAD 2.0)³⁹.

Детальніше:

<https://cor.europa.eu/en/engage/Pages/European-Alliance-of-Cities-and-Regions-for-the-reconstruction-of-Ukraine.aspx?origin=spotlight#Partners>

³⁹ На сторінці <https://cor.europa.eu/en/news/Pages/CIVEX-Ukraine.aspx> посилання на DRAFT OPINION «The role of EU cities and regions in rebuilding Ukraine».

Приклади успішних партнерств українських громад у різних сферах

Партнерства тим більш ефективні і довготривалі, чим ширше коло напрямів вони охоплюють і чим ширше коло зацікавлених сторін (стейкхолдерів) з обох сторін до них долучається. Нижче наведені приклади («кейси») реалізації в рамках партнерств спільних активностей у різних сферах. Їхній

опис підготовлено на основі інформації, наданої низкою громад в процесі підготовки рекомендацій, а також на основі публікацій у відкритих джерелах. Знайомлячись з цими «кейсами», ви можете почерпнути нові ідеї для розширення співпраці вашої громади з існуючими і майбутніми партнерами.

Можливі напрями співпраці в рамках партнерств:

- Проекти, спрямовані на підвищенні ефективності муніципального управління
- Проекти в сфері модернізації інфраструктури
- Спільні проекти, орієнтовані на дітей і молодь
- Спільні проекти в області культури
- Спільні проекти в області спорту
- Проекти, пов'язані з громадською участю і взаємодією ІГС
- Спільні проекти в сфері охорони здоров'я
- Проекти у сфері екології, охорони навколишнього середовища і зеленої енергетики
- Місцевий економічний розвиток і сприяння у налагодженні співпраці бізнес-структур
- Транскордонне співробітництво

Важливо!

Залучення міжнародного досвіду і обмін кращими практиками в різних сферах муніципального управління

Одна з найбільш пріоритетних і найбільш поширених напрямів співпраці. Учасники партнерств зазвичай артику-

люють один одному ті сфери, досвід в яких для них представляє найбільший інтерес, і з готовністю діляться своїми

напрацюваннями. Тому обмін досвідом в формі навчальних візитів, експертних консультацій, стажувань фахівців/-чинь, спільних тематичних круглих столів тощо, чи не найлегше вибудувати. Окрім досвіду у рамках таких партнерств українські громади можуть отримати також і допомогу технікою чи обладнанням, іноді достатньо суттєву, але цей елемент присутній в рамках партнерств далеко не завжди.

З часом кількість напрямів співпраці розширюється, з'являються нові пріоритети. У багатьох випадках зацікавленість обидвох сторін у розв'язанні тих чи інших проблем переростає у спільні проекти, які подаються для залучення зовнішнього фінансування. Ось деякі приклади різносторонньої співпраці в рамках партнерств українських громад і муніципалітетів з інших країн.

Різностороння співпраця: кейс Вінниця — Кельце (Польща)

Історія побратимства Вінниці та міста Кельце (Свентокшиське воєводство, Польща) — одна з найтриваліших в Україні. Спочатку, у 1958 році було започатковане партнерство між Вінницькою областю та Кельце, а у 1974 році було підписано уже угоду про співпрацю міст Кельце та Вінниці, яка 2012 році вона була розширена і оновлена.

Ця історія — приклад не тільки стало, але й багатогранного партнерства. Так, серед напрямів співпраці:

- на прикладі Кельце Вінниця вивчала польський досвід самоврядування, організації надання адміністративних послуг, стратегічного планування на муніципальному рівні, благоустрою, тощо, була реалізована програма обміну групами

фахівців/-чинь для стажування за напрямами;

досвід Кельце допоміг Вінниці в налагодженні системи поводження з твердими побутовими відходами. У 2019 році була досягнута домовленість щодо участі польських партнерів в реалізації інвестиційного проекту будівництва сучасного у Вінниці сміттєпереробного комплексу;

- одним зі спільних пріоритетів є формування у Вінниці бізнес-інкубатора та технологічного парку з врахуванням успішного досвіду Келецького технологічного парку. Партнери допомагали вінничанам розробити концепцію, підготувати необхідні документи. У серпні 2018 року Вінницький інноваційно-технологічний парк та Келецький технологічний парк уклали угоду про співпрацю. В перспективі передбачається залучення польського бізнесу в якості резидентів парку;

- помітна тісна співпраця шкіл і вишів міст-побратимів. Цікаво, що в рамках такої співпраці Вінницею була запозичена ідея шкільних громадських бюджетів — фінансування міською радою проектів, які готують школярі. У 2012 році були підписані угоди про партнерство між університетами обох міст. У 2013 році започаткована ініціатива Кельце з підтримки вінницьких студентів, які навчаються у келецьких вишах. У липні 2019 році відбулося підписання угоди між Науково-освітнім

Консорціумом (місто Кельце) та Вінницьким державним педагогічним університетом імені Михайла Коцюбинського. Ця угода вперше в історії України і Польщі передбачає відкриття філії українського вишу у Польщі. У листопаді 2019 року в місті Кельце ректори вінницького і свентокшиського політехнічних університетів підписали угоду про програму «Подвійний диплом». У рамках угоди передбачено можливості для стажування та підвищення кваліфікації професорсько-викладацького складу ВНТУ;

- з 2014 року місто Кельце підтримувало вінничан, які захищають незалежність України на сході, переселенців/-ок з Донбасу та добровольців/-лиць, що борються на сході України;

- під час пандемії COVID-19 лікарі з обох міст обмінювалися досвідом лікування хворих. Міський голова Вінниці Сергій Моргунов разом з президентом міста Кельце Богданом Вентою і очільниками європейських міст-побратимів Кельце підписали «Декларацію європейських Міст-побратимів під час пандемії», яка закликає до активізації співпраці між містами в дусі сталого розвитку та з застосуванням новітніх технологій;

- з початку російської агресії понад 160 тонн гуманітарної допомоги, переданої Вінниці від міста-побратима Кельце.

Це медичні прилади, перев'язувальні матеріали, медикаменти, продукти харчування, ліжка, матраци, спальні мішки, павербанки та акумулятори та багато іншого. До Вінниці доставили також чотири квадрокоптери високого класу. У період з травня до середини серпня ц.р. організоване перебування в Кельце для кількох сотень дітей з України, завдяки чому вони змогли відпочити від реальності війни. Біженцям з України, які постійно перебувають у Кельце, також надається турбота та підтримка. Кельце також передало Вінниці два міських автобуси Solaris Urbino⁴⁰.

Різностороння співпраця: кейс Львів — Фрайбург (Німеччина)

Партнерство Львова і Фрайбурга — ще один приклад сталої та різносторонньої співпраці. Договір про встановлення поріднених зв'язків між цими містами було підписано 24 серпня 1989 року.

Особливе місце у цій співпраці займають питання енергозбереження та ефективного використання ресурсів.

У 2017 році було підписано Угоду про співпрацю між міськими управліннями Львова та Фрайбурга щодо енергетичної оптимізації окремих районів міста Рясне 1, Рясне 2 та Кам'янка. Угода реалізовувалася за підтримки Федерального міністерства економічної співпраці та розвитку (BMZ), організації Engagement Global та програми НАКОРА (Довготривалий розвиток спільнот шляхом підтримки партнер-

⁴⁰ За інформацією, наданою Вінницькою міською радою

ських проєктів). У її рамках реалізовано проєкт «Рясне — район зелених технологій» за грантові кошти (300 тис. євро). За фінансової підтримки муніципалітету міста Фрайбург в рамках проєкту виконано: у бюджетній сфері: монтаж сучасних систем освітлення на території 4-х шкіл мікрорайону; встановлення вузла автоматичного регулювання теплової енергії у одній із шкіл; проведення у школах енергоаудитів та тепловізійної зйомки; освітні заходи для дітей, а також інші заходи у сфері житлового господарства та зовнішнього освітлення.

Починаючи з 2021 року Львів бере участь в ініціативі Фрайбурга «Зелені діалоги» (Green City Dialogues), організованої спільно з його містами-партнерами. Проєкт проєкт включає серію діалогів для обміну ідеями й кращими практиками з таких питань енергоефективність, адаптація до змін клімату, зелені простори, поводження з ТПВ і циркулярна економіка, містопланування тощо.

Спільно з Фрайбургом Львів бере участь у Dialogue for Urban Change (D4UC), мета якого — обмін практиками інтегрованого розвитку між містами-побратимами з Німеччини, України, Південної Африки та США. У рамках проєкту відбувалася спільна зустріч під час Світового урбаністичного форуму у Катовіце у червні 2022 року.

Співпраця з Фрайбургом реалізується і в гуманітарній сфері.

У рамках угоди про співпрацю львівські школярі брали участь у проєктах «Екзамен у школах», «Міжнародний дитячий суд справедливості». Caritas Germany International (міста Фрайбург, Німеччина)ю

Caritas Germany International щоро-

ку проводить збір коштів та скеровує благодійний транс на потреби навчально-реабілітаційного центру для дітей і молоді з особливими потребами «Джерело».

Заклади культури Фрайбурга разом з іншими партнерами Львова (Краків, Тбілісі, Ряшів) співпрацюють з меморіальним музеєм тоталітарних режимів «Територія Терору» співпрацює з містами-партнерами Львова:, закладами.

Співпраця із містами Фрайбург та Бонн запланована в рамках створення Центру освіти для дорослих у Львові.

Фрайбург активно допомагає Львову після 24 лютого. Львів виступив з ініціативою створення Національного реабілітаційного центру та створення екосистеми реабілітації UNBROKEN, де отримувати фізичну, психологічну та соціальну реабілітації зможе щороку 50 тисяч українців/-ок. Фрайбург, а також місто-побратим Львова Вроцлав підтримали цю ініціативу. Вроцлав виділив один млн євро для будівництва реабілітаційного центру, а Фрайбург — один млн євро на будівництво гуртожитку для пацієнтів реабілітаційного центру.

Щодо конкретних напрямів, в яких українські громади залучають експертизу міст-партнерів та реалізують з ними спільні проєкти, то серед найбільш поширених — питання енергозбереження, поводження з ТПВ, налагодження протипожеженої охорони, планування громадського простору й організація роботи громадського транспорту

Протипожежна охорона: кейс Літин, Вінницька область — Вольштин (Польща)

Співпраця між Літином і Вольшти-

ном бере свій початок з 2006 року і підтверджена офіційною угодою про партнерство. Одним з пріоритетів, на якому партнери зосередили свої зусилля, стала безпеці громадян/-ок та облаштування Літинської пожежної охорони. У 2019 році, після кількох робочих візитів до Вольштина, у Літинській громаді вирішили створити місцеву добровільну пожежну дружину за польським зразком. Польські партнери передали пожежну машину, аварійно-рятувальне обладнання та інші матеріали, щоб підтримати новостворену пожежну команду та допомогти їй швидше реагувати на пожежі та інші надзвичайні ситуації в громаді⁴¹.

Переосмислення громадського простору: кейс Чернівці — Кишинів (Молдова) — Мангайм (Німеччина)

Проєкт «Переосмислення громадського простору. Мешканці міста формують своє майбутнє», який стосується розвитку та формування соціальної ідентичності, спільно реалізовувався у 2018–2019 роках Чернівцями разом з містами Кишинів (побратимом з 2014 року) та Мангайм (побратимом Кишиніва, який на той момент ще не був побратимом Чернівців). Проєкт передбачав відновлення громадських просторів у віддалених районах завдяки співпраці громадянського суспільства та органу місцевого самоврядування.

Цей проєкт став гарним практичним прикладом для майбутніх проєктів розвитку у сфері міського планування та участі громадськості. За його результатами розроблено Керівні принципи з партисипативного проєктування для громадських просторів та мікрорайонів.

Проєкт реалізовувався спільно з

проєктом «Інтегрований розвиток міст в Україні» (Німецьке товариство міжнародної співпраці, GIZ). Загальний бюджет проєкту склав біля 108 тис. євро, з яких 57% становили грантові кошти Engagement Global, Сервісної служби «Міста в єдиному світі» (SKEW).

Тристороння партнерська співпраця між містами зарекомендувала себе в реалізації спільних успішних проєктів. З врахуванням цього та під враженням від нападу РФ на Україну міста Мангайм та Чернівці (Україна) домовилися про налагодження побратимства і підписали відповідний договір⁴².

Швейцарські трамваї для Вінниці: кейс співпраці з Цюрихом (Швейцарія)

Вінниця не має підписаної угоди про партнерство з Цюрихом, але їх уже давно поєднує ефективна і інтенсивна співпраця. Проєкт розпочався у 2006 році, коли місто Цюрих вирішив в рамках модернізації свого трамвайного парку передати для подальшої експлуатації Вінниці трамваї, які виводились з експлуатації і яким місто хотіло дати нове життя. Загалом в декілька етапів було передано отримала 116 вагонів — усі після капітального ремонту з чималою партією запчастин. Ними повністю замінили старі вагони інших виробників. Нині у місті курсують тільки швейцарські трамваї.

Реалізація цього проєкту дозволила Вінниці провести загалом реорганізацію системи роботи громадського транспорту, зокрема скоротити кількість маршруток. Швейцарські фахівці/-чині також допомагали при плануванні транспортної мобільності в місті, розробці базових документів стратегічного

⁴¹Partnerships between Ukrainian and EU municipalities» Key success and failure factors for sustainable international municipal cooperation. Bridges of Trust.

⁴²За інформацією, наданою Чернівецькою міською радою.

і просторового планування, реалізації програм енергоефективності.

Проєкт реалізується за фінансової підтримки уряду Швейцарії (Державний секретаріат з економічних питань SECO).

У 2020 року підписано нова угода, яка передбачає передачу Вінниці наступної партії з 70 трамваїв більш нових моделей. Вагони планували розпочати доставляти протягом 2022 року, але війна внесли корективи у графік⁴³.

Спільні проєкти, орієнтовані на дітей і молодь

Співпраця в освітній сфері, а також в рамках проєктів, орієнтованих на дітей і молодь, — один із найбільш поширених її напрямів у рамках партнерств. Існує чимало прикладів, коли в рамках партнерств реалізуються різноманітні спільні шкільні проєкти:

Співпраця шкіл: кейс Львова та його партнери

Львів має сьогодні 18 партнерів в різних країнах світу і в більшості з них беруть участь також учні/-ениці львівських шкіл, ліцеїв та гімназій.

● Львів-Вроцлав — львівські гімназисти/-ки і учні/-ениці однієї зі шкіл Вроцлава в рамках спільно реалізують проєкт «Разом до майбутнього». У 2020 році вони проводили дискусії на тему демократії та «будували» свої держави («Вроцлав-Львів: напрями міграції»), у 2021 році разом будували місто майбутнього з конструктора Лего («Львіврополіс — місто майбутнього») (Львівська академічна гімназія).

● Львів-Перемишль — проведення щорічного Міжнародного турніру з футболу на Кубок Директора школи в місті Калнікові; пізнавальні екскурсії Перемешлем та Львовом та

удосконалення вивчення польської та української мов; шкільна інтеграція та зближення учнівської молоді, знайомство дітей з архітектурою та історичними пам'ятками України та Польщі, спільне відзначення дня Святого Миколая та дня Незалежності Польщі (СЗШ № 92);

● Львів-Кутаїсі — налагодження учнівського обміну, проведення зустрічей з метою ознайомлення з традиціями та звичаями наших країн, обговорення спільних надбань і проблем онлайн зустрічі, майстер-класи, флешмоби, а також телеміст до дня народження Грузії (Ліцей ім. В. Симоненка);

● Львів-Краків — онлайн-проєкт, розповідь про історію львівських левів для учнів/-ениць ЗОШ № 47 Кракова від учнів Ліцею № 10 ім. св. Марії Магдалини; у 2021 році з нагоди 25-річниці з дня підписання Договору про співробітництво між Львовом та Краковом відбувся конкурс «Краків очима маленьких львів'ян». На конкурс надійшло близько 120 малюнків від учнів/-ениць 10-х львівських шкіл і дошкільних закладів. Наймолодшому учаснику конкурсу виповнилося 4,5 роки, найстаршому — 16 років.

⁴³За інформацією, наданою Вінницькою міською радою.

● Львів-Вінніпег — реалізація проєкту «Любов», в рамках якого відбувалися спільні виставки малюнків та листування (ПШ «Світанок»).

● Львів-Люблін-Ольденбург — онлайн-проєкт «Creating a Team» 2020 року (Львівська академічна гімназія).

● Львів-Вашингтон — онлайн-проєкт про культурно-освітню співпрацю з українською діаспорою у Вашингтоні (Львівська академічна гімназія)⁴⁴.

Поширена також практика співпраці університетів міст-побратимів. Є і приклади співпраці в питаннях розвитку професійно-технічної освіти.

Розвиток професійно-технічної освіти: кейс Тростянець, Сумська область, і Богухала (Польща)

Познайомив польське та українське міста між собою український художник, який відвідував дуже часто Гміну Богухвалу. У 2013 році між Тростянцем та Богухвалою була підписана угода про співпрацю.

У 2019 році Тростянецькою міською радою та Гміною Богухвала було реалізовано спільний проєкт «Польський досвід у галузі професійно-технічної освіти: Уроки для України». Проєкт був спрямований на ознайомлення української сторони з основними методичними підходами та головними тенденціями в системі професійно-технічної освіти у польських навчальних закладах, а також на налагодження контактів між молодими людьми з України та Польщі, їх діалогу щодо демократичних цінностей, розвитку громадян-

ського суспільства та захисту права людини. Проєкт було реалізовано за підтримки україно-польської молодіжної ради. Бюджет проєкту складав 265 000 грн.

Спільне розуміння демократичних цінностей і спільний пошук відповіді на виклики сьогоdnішнього світу лежить в основі проєктів молодіжних обмінів між містами-партнерами.

Молодіжне лідерство: кейс Бориспіль, Київська область, і Гопкінс (штат Міннесота, США)

Партнерство між містами було ініційоване у 2011 році за сприяння місцевої некомерційної організації Global Synergy Group з Міннесоти.

У результаті було започатковано Програму залучення та розвитку молодіжного лідерства (Youth Leadership Engagement and Development — YouLEAD). Метою програми є сприяння розумінню проблем, з якими стикається молодь у житті, і того, як вони беруть участь у розвитку громади, місцевого самоврядування та глобального мислення. Програма дає можливості для молодіжних груп, навчальних закладів, урядовців, підприємств і некомерційних організацій вчитися один у одного через обмін ідеями і стратегічний діалог.

За майже 10 років понад 90 учасників/-ць взяли участь у програмах обміну лідерства, з яких близько 60 учасників/-ць — з України, які відвідали Міннесоту, та близько 30 учасників/-ць — з Міннесоти, які приїхали до України. Багато мешканців громад з обох сторін опосередковано брали участь у програмах як родини, що приймають, волонтери/-ки та pro bono бізнес-партнери.

⁴⁴ За інформацією, наданою Львівською міською радою.

Після кожного обміну учасники/-ці втілювали здобуті знання у діях вдома. Так, наприклад, результатом обміну між підлітками з Міннесоти та громадами в Україні став проєкт Міжнародного Відкритого Молодіжного Форуму (<https://www.facebook.com/openyouthforum2016>), куди були запрошені учасники/-ці з Міннесоти на наступний рік. Цей проєкт був повністю втілений молоддю з України та приймав молодих хлопців та дівчат з різних куточків України.

У серпні 2022 року група з 18 молодих людей (віком 14-17 років) приїхала в Міннесоту на 5 тижнів, щоб відчувати життя в США, дізнатися як громади, а також молодь можуть вплинути на зміни, яких ми прагнемо у світі. Програма візиту включала такі компоненти: «Уряд та державна служба» (1-й тиждень), «Культура та суспільство» (2-й), «Бізнес та підприємництво» (3-й), «Громада та волонтерство» (4-й), «Освіта та навчання» (5-й)⁴⁵.

Молодіжні обміни і онлайн-діалоги: кейс Фастів, Київська область, і повіт Валч (Польща)

Співпраця розпочалась у 2015 році. Одним з її напрямів стали молодіжні обміни. Всього за сім років взяли у навчальних поїздках участь 60 українських та 20 польських учасників/-ць. Серед ключових результатів таких обмінів — залучення молоді до громадського життя, налагодження міжкультурного діалогу, вивчення учасниками/-цями культури й традицій українського та польського народів, утвердження і промоція європейських цінностей, зміцнення ролі молодих людей у процесі прийняття рішень на місцевому рівні.

В умовах карантину фастівська мо-

лодь почала шукати нові форми взаємодії з європейською молоддю. Було налагоджено співпрацю з молодіжним центром турецького міста Ескішехір. Зрештою ініціатива перетворилася була підтримана Конгресом місцевих та регіональних влад Ради Європи. У рамках проєкту у 2021 — 2022 роках було реалізовано низку активностей, зокрема три онлайн конференції, в яких взяли участь представники/-ці європейських та українських молодіжних організацій, молодь, представники/-ці Конгресу та інших органів влади. Конференції були спрямовані на обмін досвідом молодих людей щодо участі в місцевому житті, екологічні виклики та напрацювання спільних ініціатив.

А навесні 2022 року відбулася конференція, на якій молоді українці/-ки розповіли про реалії життя в Україні та закликали молодь Європи підтримати українців/-ок в боротьбі за свободу.

5 червня 2022 року в рамках офіційного візиту до м. Фастова відбулась зустріч між представникам/-цями Конгресу місцевих та регіональних влад Ради Європи, в складі президента Лендєрта Вербєка та секретаря Андреаса Кіфера та Молодіжною радою міста Фастова.

З 18 по 26 вересня 2022 року група фастівської молоді у рамках міжкультурного обміну перебувала у місті Валч, Республіка Польща, під час якого учасники/-ці з України змогли презентувати розвиток молодіжної участі у місті Фастові за період з 2015 по 2022 роки⁴⁶.

Молодіжне лідерство та досвід демократичних перетворень: кейс Вознесенськ та Хессекуа (ПАР)

⁴⁵ За інформацією, наданою Бориспільською міською радою.

⁴⁶ За інформацією, наданою Фастівською міською радою.

Вознесненськ — єдина українська громада, яка має партнера в Південно-Африканській Республіці. З 2007 року між містом Вознесенськ та муніципалітетом Хессекуа, ПАР, започаткована ініціатива по спільній реалізації програми «Молодіжне лідерство та досвід демократичних перетворень» в рамках якої було організовано 10 молодіжних обмінних візитів, 50 представників молоді з Вознесенська відвідали ПАР та 50 представників муніципалітету Хессекуа відвідали Україну. Програма передбачала ознайомлення молоді з культурою, традиціями, історією, релігією, політикою та адміністративною системою України та Південно — Африканської Республіки. Також було організовано футбольний матч між дитячо-юнацькими командами Вознесенська та Хессекуа. У рамках партнерства також розвиваються контакти між представникам/-цями бізнесу міст-побратимів.

Ще одна традиційна форма співпраці — спільні дитячі та молодіжні табори. Організація виїзного відпочинку і спілкування з ровесниками за кордоном для українських дітей набуло особливо значення в умовах, коли вони страждають через російську агресію.

Літні табори для українських дітей: кейси підтримки з боку європейських міст-партнерів

За підтримки Комітету регіонів організовано табори для українських дітей, життя яких сколихнула війна, у Римі (Італія), Німі (Франція), Прейлі (Латвія), Марамуреш (Румунія), Великопольському воєводстві (Польща), а також в регіонах Баварії (Німеччина), Підкарпатті та в місті Гданськ в Польщі, на Майорці

в Іспанії. У них змогли побувати більше 500 дітей⁴⁷.

Безпечний відпочинок дітей з родин, як постраждали від війни, Київ організував з допомогою міст-побратимів Афіни (Греція), Стокгольм (Швеція), Тампере (Фінляндія), Тбілісі (Грузія) та інших. Так, в Грецію, направив на оздоровлення українських дітей із постраждалих сімей Маріуполя⁴⁸.

З 29 липня по 5 серпня 36 дітей з Долинської громади Івано-Франківської області у супроводі педагогів відпочивали в дитячому літньому таборі «Сонячний берег» біля озера Пайлгіс в районі Швенчона, організований побратимським муніципалітетом — Шяуляйським районом, що у Литві. Тут разом з іншими дітьми українці брали участь у різноманітних активностях, спортивних змаганнях, освітніх заходах. Оскільки багато дітей відвідали Литву вперше, керівниця табору організувала для долинської делегації ознайомчі поїздки в Тракай, Кернаву, Вільнюс⁴⁹.

Цікавою є багаторічна співпраця Славутицької міської територіальної громади Вишгородського району Київської області зі самоврядуванням міста Айзкраукле (Латвія). Це навчальні фізико-математичні обміни, коли діти з однієї громади приїждять для участі у тематичних освітніх літніх таборах іншої громади. Тобто відбувається не просто культурний обмін, а й обмін знаннями. Згадане партнерство було настільки ефективним, що громади почали розглядати ініціативу участі змішаних команд у європейських конкурсах та навчальних олімпіадах, а також додавання напряму робототехніки. Але пов-

⁴⁷ [Summer camps in EU provide a safe place for Ukrainian children — EU NEIGHBOURS east.](#)

⁴⁸ Інформація з сайту КМДА. Зокрема: https://kyivcity.gov.ua/news/kiv_napraviv_na_ozdorovlennya_i_vidpochinok_do_afin_ditey_iz_postrazhdalikh_simey_mariupolya/.

⁴⁹ [Діти Долинської громади повернулись з подорожі до Литви — ВІДЕО — Долина — Долинська міська рада \(dolyna.if.ua\).](#)

номасштабне російське вторгнення в Україну трохи відсунуло ці плани. У 2022 році зі зрозумілих причин робота табору була організована на території громади-партнера.

Багато освітніх закладів постраждали в результаті цілеспрямованих атак російської армії на цивільні об'єкти України. Міста-партнери приходять на допомогу українським громадам, долучаючись до їх відновлення.

Відновити зруйноване якісно та по-новому: кейс Житомирського ліцею

4 березня 2022 року в результаті влучання російської ракети було зруйновано будівлю Житомирського ліцею № 25. Будівля не підлягає відновленню.

Відбудувати ліцей вирішили по-новому. Буде запроєктована нова будівля за сприяння Венеціанського університету культури та дизайну за підтримки фонду ЮНІСЕФ. Фінансування відбудови пообіцяв взяти на себе уряд Португалії, де у Житомира є місто-побратим Віла-Нова-де-Фамалікан. А для розробки нової програми написали запит на грант в посольство Сполучених Штатів на створення вченої групи. «Хочемо розвивати ІТ-напрямок, хочемо велику кількість лабораторій наукових зробити. Наприклад, вивчення математики, фізики, чи історії — половина може відбуватися на українській мові, половина — на англійській. Для того, щоб діти швидше могли адаптуватися в світі. Це абсолютно новий рівень», — коментує міський голова Житомира Сергій Сухомлин⁵⁰.

Спільні проєкти в області культури

Сфера культура також відноситься до найбільш поширених напрямів співпраці в рамках партнерств. Окрім традиційного обміну візитами творчих колективів і їхньої участі в днях міст з обох боків партнери реалізують спільні ініціативи, спираючись на те, що є унікальним у громаді — відомі особистості, традиційні ремесла, зв'язок з історичними подіями і епохами, творчі фестивалі, тощо:

Історичні реконструкції: кейс Тростянець, Сумська область — гміна Кожухув (Польща)

Тростянець до 24 лютого був традиційним місцем проведення фестивалів історичної реконструкції «Стара фортеця. Подорож крізь століття», який за оцінками історичних клубів — один

із найкращих подібних фестивалів України. Фестивалі історичної реконструкції проводяться і в гміні Кожухув, хоча і в дещо іншій формі. Муніципалітети-партнери, які почали співпрацювати ще у 2008 році, домовились щодо можливості участі українських команд-реконструкторів у польському фестивалі і навпаки.

Польський партнер продовжує підтримувати українську громаду і зараз. У Кожухуві було проведено благодійний вечір на підтримку Тростянецької громади та дошкільних закладів, які постраждали від росіян під час окупації. Зібрали рекордну суму у 18 000 злотих на відновлення школи в селі Солдатському Тростянецької міської територіальної громади⁵¹.

⁵⁰ <https://zhzh.com.ua/zhitomir/chomu-dosi-ne-znosiat-zrujnovanij-25-j-licej-i-hto-dopomozhe-zhitomiru-u-vidbudovi.html>.

⁵¹ За інформацією, наданою Тростянецькою міською радою.

Спільні готські коріння: кейс Володимира, Волинська область і Гміна Грубешув (Польща)

З 2019 року партнери реалізують спільний проєкт «Готський шлях: спільна історична реконструкція та віртуальна подорож в минуле» за кошти ЄС по Програмі транскордонного співробітництва «Польща-Білорусь-Україна 2014-2020». Ініціаторами проєкту були партнери з Польщі, зацікавлені історією готських племен. У рамках проєкту в історичних музеях міст Володимир і Грубешів створені експозиційні кімнати, які відтворюють історію життя і побут готів на територіях західної Європи, закуплено тач-панель для демонстрації відео продуктів, розроблених в межах проєкту, та 3D-моделі готських воїнів. Запланована міжнародна наукова конференція про історію поширення готів на території західної Європи та захід в музеї у Володимирі «Сімейний вихідний в музеї». У липні 2022 року в селі Масломенч був проведений фестиваль «Готський шлях» за участі українських партнерів.

Гміна Грубешів активно допомагає під час воєнного стану гуманітарними вантажами, зокрема доставили генератори, медикаменти, ліжка медичні, продукти харчування, одяг, засоби гігієни та багато іншого⁵².

Популяризація ексклюзивної спадщини: кейс Дрогобич, Львівська область і Ліпик (Ліпик, Хорватія)

Під час воєнного стану Дрогобич надав прихисток для багатьох переселенців/-ок, зокрема з міста-побратима Нової Каховки (Херсонська область). Серед них були архітектори Тетяна та Єлизавета Євсєєві, які займалися у рідному місті відновленням

та популяризацією ексклюзивної спадщини — орнаментальних панно на будинках, які вони назвали «кам'яними вишиванками», авторства художника-бойчукіста Григорія Довженка. Ці панно стали своєрідним брендом міста, пов'язаним з мистецтвом «розстріляного Відродження».

У вересні 2022 року Дрогобицька міська рада ініціювала показ виставки «кам'яних вишиванок» у хорватському місті-побратимі Ліпіку, з яким співпрацює з 2010 року. Таким чином Дрогобич допоміг своїм новокаховським друзям популяризувати культурну спадщину українського Півдня у Європі.

Культурний маршрут «Шлях святого Якова»: кейс Вінниця і Паневежис (Литва)

Угода про побратимство між Вінницею та Паневежисом (Литва) підписана у 2015 році. Ідеєю долучитись до цього проєкту з Вінницею поділився мер Паневежиса Рітіс Міколас Рачкаускас, який на той момент був почесним президентом Європейської федерації Шляхів святого Якова — маршрути, що з'єднують різні країни із центром паломництва в Іспанії містом Сантьяго-де-Компостела. До цього об'єднання, на сьогодні увійшло вісім країн, але крім того на неофіційному рівні практично в усій Європі, зокрема і Східній, існують товариства шанувальників Шляхів святого Якова. Представники Вінницької міської ради на запрошення колег відвідали у 2019 році Паневежис, Каунас та Вільнюс і побачили, як ця ідея працює в Литві та інтегрується в загальноєвропейську. Стало зрозумілим, як до проєкту може долучитися Україна, зокрема Поділля з великою кількістю історичних, культурних, сакральних пам'яток. Упродовж

⁵² За інформацією, наданою Володимирською міською радою

2020 року спільно з активом Вінниці розроблялася концепція майбутнього маршруту.

У 2021 році Вінницькою міською радою спільно з Барською міською радою реалізовано проєкт «Camino Podolico: Подільський шлях святого Якова», що має на меті створення культурного маршруту з Вінниці до Кам'янця-Подільського за аналогією до відомого європейського маршруту. Camino Podolico був започаткований у межах програми «Культура. Туризм. Регіони» Українського культурного фонду, завдяки чому було залучено грантове фінансування у розмірі 722,4 тис. грн. На даний час проєкт поєднує 13 населених

пунктів Вінниччини та Хмельниччини. Маршрут промаркований, має власну навігацію, сайт, довідник, мапу, потужну медіапідтримку, налагоджену міжмуниципальну співпрацю з громадським сектором і бізнесом, позитивний досвід і відгуки понад 150 першопрохідців маршруту. Кінцевою довгостроковою метою розвитку проєкту є інтеграція в Європейську федерацію шляхів святого Якова через доведення маршруту до кордону з ЄС. Даний крок дозволить Вінниці з'явитися на європейській карті культурно-туристичних маршрутів, а європейським туристам — відкрити Поділля як частину всесвітньо відомого пішохідного маршруту.

Спільні проєкти в області спорту

Муніципалітети-партнери часто організовують спільні турніри, особливо дитячих чи любительських команд. Також зусилля партнерів можуть бути спрямовані на спільний розвиток спортивної інфраструктури.

Облаштування футбольного поля: кейс Ковель, Волинська область і Щучин (Польща)

У рамках спільного проєкту з польським містом Щучин міжнародного проєкту «Транскордонні центри діалогу культур Польща — Білорусь — Україна» програми транскордонного співробітництва Польща-Білорусь-Україна на 2014-2020 роки (програма продовжена на наступний період 2021-2027 років, але Білорусь більше не є стороною цієї програми) здійснено капітальний ремонт спортивних споруд — футбольного поля з легкоатлетичними доріжками, головного спортивного об'єкту міста.

Проєкт був реалізований за кошти міжнародної технічної допомоги ЄС у співфінансуванні з державного бюджету. У рамках проєкту також відбувалось облаштування транскордонного центру діалогу культур⁵³.

Ще одним учасником проєкту разом з польським Щучин було однойменне місто з Білорусі, яке на той момент не було побратимом Ковеля. Але й не стало — Ковель після 24 лютого припинив відносини з містами цієї країни. Що ж до польського Щучин, то воно продовжує допомагати — українському місту побратиму — нещодавно його мер особисто сів за кермо автомобіля, який віз гуманітарну допомогу в Україну⁵⁴.

Біатлонний комплекс «NESKUCHNE»: кейс Тростянець, Сумська область і Бистрице над Пернштейнем (Bystřice nad Pernštejnem, Чехія)

⁵³ За інформацією, наданою Ковельською міською радою.

⁵⁴<https://kowel.rayon.in.ua/news/494723-mer-polskogo-shchuchina-osobisto-siv-za-kermo-gumanitarnogo-mikroavtobu>

Знайомство з чеським партнером відбулося у 2017 році на святкуванні Дня гміни Богухвала, Польща. Побратим польського побратима Тростянця став і його побратимом. У процесі взаємодії громади виявили спільний інтерес до розвитку біатлонного спорту. З 2019 року триває розробка концепції створення сучасного біатлонного комплексу «NESKUCHNE» з багатофункціональними спортивно-оздоровчими об'єктами в місті Тростянець. Для реалізації проекту вже виготовлено ди-

зайн-проект при співпраці з конструкторським бюро «Projekční Kancelar» з чеського міста Žďár nad Sázavou, що відповідає вимогам міжнародного союзу біатлоністів (IBU).

Бистрице над Пернштейнем активно допомагає Тростянецькій громаді і зараз, надаючи гуманітарну допомогу у вигляді транспортних засобів та обладнання необхідного для роботи комунальних закладів Тростянецької міської територіальної громади⁵⁵.

Проекти, пов'язані з громадською участю і взаємодією інститутів громадського суспільства

Більшість проектів, які реалізуються муніципалітетами в рамках партнерств, мають своїм компонентом розширення громадської участі. Активними учасниками/-цями таких проектів стають громадські організації, фонди місцевих громад, інші інститути громадянського суспільства. Про їхню участь в реалізації ініціатив, пов'язаних з наданням містами з усього світу українським громадам після початку повномасштабного російського вторгнення, йшла мова вище.

Участь громадян в муніципальному управлінні: кейс Запоріжжя й Оберхаузен (Німеччина)

Історія відносин цих двох міст тягнеться з 1974 року завдяки відносинам профспілкових організацій металургійної галузі. У 1986 році було встановлене офіційне партнерство. Однак в середині 2010-их партнерство почало затихати.

Спільний проект «Участь громадян у муніципальному управлінні в Оберха-

узені і Запоріжжі», які стартував у 2017 році за підтримки сервісного центру «Комуни в єдиному світі» (SKEW), яка фінансується німецьким урядом. Тема була запропонована німецькими партнерами і підтримана з боку Запоріжжя, яке уже на той момент мало досвід реалізації громадського бюджету і залучення громадян/-ок до управління через громадську раду.

У ході проекту відбувся обмін делегаціями, навчання представників представники/-ці міської ради Запоріжжя і громадських організацій в Оберхаузені, їхня участь у ряді тренінгів, семінарів, лекцій, спілкування з німецькими вченими-практиками⁵⁶.

Неурядові організації рятують українську культурну спадщину: Кейс Харкова та Нюрнберга (Німеччина)

Благодійний фонд громади Харкова «Толока» був заснований у 2016 році. Головними напрямками його діяльності є підтримка культури та розвиток

⁵⁵ За інформацією, наданою Тростянецькою міською радою.

⁵⁶ [Dokumentation_Bürgerbeteiligung_ukr.pdf \(oberhausen.de\)](#)

місцевої філантропії. За роки роботи Фонд сприяв реалізації понад сотню культурних проєктів. З 2018 року є організатором Міжнародного фестивалю класичної музики KharkivMusicFest.

Після повномасштабного російського збройного вторгнення Фонд спрямував зусилля на захист уражених від обстрілів історичних будівель, музеїв та їхніх матеріальних цінностей, підтримку видавців, культурних інституцій та установ, які продовжували працювати на Харківщині в умовах війни, а також допомогу медичним закладам та установам.

Одним з основних партнерів Фонду стало Товариство побратимства Харків-Нюрнберг, засноване у 1993 році Муніципалітетом Нюрнберга. Харків та Нюрнберг плідно співпрацюють ще з 1990 року, і у час, коли Харківщина найбільше потребувала допомоги, німецькі побратими надали її. Фонд «Толока» та Товариство побратимства Харків-Нюрнберг створили спільний проєкт «Підтримка громади Харкова в умовах кризи» для допомоги культурним інституціям, установам, а також медичним та лікувальним закладам Харкова та області.

Харківською міською радою та Департаментом містобудування та архітектури Харківської обласної військової адміністрації було окреслено завдання.

Враховуючи нагальну потребу у документуванні стану пам'яток архітектури, фіксації руйнувань, Фонд придбав та передав Департаменту 3D-сканер, що дає можливість повного відновлення пошкоджених об'єктів.

Допомогу також отримали визначні культурні інституції Харківщини, які найбільше постраждали внаслідок ракетних обстрілів: Національний літературно-меморіальний музей Григорія Сковороди, Харківська державна наукова бібліотека ім. В. Г. Короленка, Харківська обласна філармонія, Художній музей, Харківський літературний музей, Харківський Національний університет мистецтв ім. І. П. Котляревського та інші.

Серед медичних закладів, що отримали партнерську допомогу: Харківський військово-медичний клінічний центр Північного регіону (Військовий шпиталь), Обласний клінічний перинатальний центр, Інститут загальної та невідкладної хірургії ім. В. Т. Зайцева НАМН України. Харківським медикам було передано сучасне діагностичне та хірургічне обладнання, медичні препарати та лікарські засоби.

Досвід спільної роботи в умовах кризи» став запорукою розширення співпраці Фонду громади Харкова «Толока» та Товариства побратимства Харків-Нюрнберг⁵⁷.

Спільні проєкти у сфері охорони здоров'я

Українські громади проявляють зацікавленість у співпраці в сфері охорони здоров'я, однак до останнього часу спільних проєктів у цій галузі реалізовувалось не багато. Більш інтенсивним

взаємодія фахівців/-чинь у цій сфері розпочалась в період пандемії COVID-19. Сьогодні надання допомоги у вигляді медикаментів, медичного обладнання, машин швидкої допомоги, лікування

⁵⁷ Більш детально про результати цієї співпраці можна ознайомитись на ресурсах: <https://www.newsroom.kh.ua/ua/news/zberegty-i-vidbuduvaty-zhyteli-nyurnberga-dopomagayut-ryatuvaty-kulturnyy-ta-istorychnyy-vyglyad-harkova>; <https://youtu.be/mrbvVw3qxUE>, <https://youtu.be/PBtjFzBxle0>

українських воїнів і постраждалих від обстрілів і катувань мешканців українських громад — один з пріоритетних напрямів гуманітарної допомоги з боку міст-партнерів. Кейс співпраці Львова з польськими і німецькими партнерами щодо створення Національного реабілітаційного центру та створення екосистеми реабілітації UNBROKEN ми описували вище. Ось деякі інші кейси.

Боротьба з COVID-19 і інша допомога в галузі охорони здоров'я: кейс Володимир, Волинської області і Цвікау (Німеччина)

Ініціював це партнерство п. Карл-Ернст Мюллер, який у 2005 році відшукав у Володимирському районі місце поховання свого родича, загиблого у Другій світовій війні. Благодійник почав активно допомагати селі Ласків, де похований його родич, згодом — і місту Володимирі. Позаяк пан Мюллер був депутатом муніципалітету Цвікау, він допоміг з налагодженням офіційного партнерства між містами та подальшій співпраці (згодом у статусі голови Асоціації «Партнерство для України»). Угода про співпрацю була підписана мерами обох міст у 2013 році.

З 2019 року подали міста-побратими реалізували два спільні проекти у сфері охорони здоров'я. Обидва проекти фінансуються за кошти Федерального міністерства економічного співробітництва та розвитку Федеративної Республіки Німеччина через німецьку організацію «Engagement Global GmbH»:

- «Боротьба з пандемією COVID-19» в межах Програми Kommunales Corona — Solidarpaket (закупили і встановили рекуператори в п'яти

школах м. Володимир 2021-2022 роки);

- «Разом задля здоров'я та благополуччя жителів Володимира-Волинського та Цвікау» в межах програми «НАКОРА» (закупили і встановили УЗД-апарат з функцією еластографії в КП «Володимир-Волинське ТМО», а також проведено навчання для лікарів/-ок Володимирської лікарні, 2021-2022 роки).

Наразі завершується робота над новим проектом по закупівлі за грантові кошти автомобіля швидкої допомоги для Володимирської лікарні.

Місто Цвікау активно допомагає у період війни гуманітарними вантажами. Німецькі партнери передали два автомобілі, бронезилети для підрозділів поліції, генератори, медикаменти, продукти харчування, одяг, засоби гігієни та багато іншого.

На даний час готується для відправки поранений військовослужбовець з Володимира на реабілітацію та протезування до клініки Генріха Брауна в Цвікау, за сприяння муніципалітету Цвікау. Там йому нададуть необхідну допомогу безкоштовно⁵⁸.

Допомога під час війни: кейси підтримки з боку європейських міст-партнерів

Медикаменти, медичне обладнання і транспорт — один з пріоритетів гуманітарної допомоги від міст-партнерів. Так, до Києва прибули 12 реанімобілів, подарованих українській столиці мерією міста-побратима Мюнхена. Ще в березні Мюнхен надав Києву 15 заліз-

⁵⁸ За інформацією, наданою Володимирською міською радою.

⁵⁹ https://kyivcity.gov.ua/news/vitaliy_klichko_do_kiyeva_pribuli_pershikh_7_iz_12_reanimobiliv_podarovanih_ukrainskiy_stolitsi_meriyeyu_myunkhena/

ничних вагонів гуманітарної допомоги, серед якої — медикаменти й медобладнання. Також Мюнхен приймає українських біженців/-ок. Окрім Мюнхена, інші міста Німеччини передали Києву вісім пожежно-рятувальних автомобілів та необхідне спорядження для пожежників та рятувальників⁵⁹.

Одесі допомагає місто-побратим Марсель. До міста з Марселя прибули дві машини швидкої допомоги, одна з яких — всюдихідна, з відповідним обладнанням, а також медична продукція. Також із Марселя до Одеси вже були поставлені три авто швидкої допомоги, пожежна машина, медичне обладнання та медикаменти⁶⁰.

Запоріжжя підтримує німецьке місто Магдебург. Тільки одна партія гуманітарного вантажу становила понад п'ять тон необхідних жителям міста речей, зокрема: ліків, засобів індивідуальної гігієни, одягу й технічного обладнання⁶¹.

Миколаїв отримує гуманітарні вантажі з Плевен. Болгарського місто-побратим одним із перших відгукнувся

та запропонував Миколаєву свою допомогу. У якості гуманітарного вантажу до Миколаєва надсилають медикаменти, спальні мішки, зарядні пристрої. Усе це розподілено в міські лікарні та загони територіальної оборони.

Подібну допомогу українські громади отримують також від інших міст-партнерів⁶².

Протезування наших захисників/-ць: кейс Житомир і Ноблсвілл (США)

Ноблсвілл розпочав допомагати Житомиру. Тамтешній госпіталь готовий безкоштовно робити операції з протезування нашим захисникам/-цями, а громада міста Ноблсвілл почала збір коштів на закупівлю протезів, які коштують десятки тисяч доларів. Місцева броварня виготовила спеціальний сорт пива під назвою «Азовсталь», гроші від продажу якого підуть також на закупівлю протезів.

Під час взаємодії Ноблсвілл став містом-побратимом Житомира⁶³.

Проекти у сфері екології, охорони навколишнього середовища і зеленої енергетики

Хоча до теми екології і захисту довкілля в останні роки прикуто багато уваги громадськості, успішних прикладів співпраці в рамках міжмуніципальних партнерств за участі українських громад, як не дивно, небагато. Переважно вони стосуються спільних зусиль в рамках басейнів прикордонних річок і природо-охоронних зон і фінансують-

ся в рамках програм транскордонної співпраці. Здебільшого українські громади виявляють достатньо прагматичний інтерес до модернізації інженерної інфраструктури і системи надання комунальних послуг, які мають в тому числі вплив і навколишнє середовище (поводження з ТПВ, стала мобільність, водозабезпечення і водовідведення,

⁶¹ До Запоріжжя надійшла гуманітарна допомога з Німеччини — Офіційний сайт Запорізької міської ради (zr.gov.ua)

⁶² Українським громадам допомагають європейські міста-побратими | Асоціація міст України (auc.org.ua)

⁶³ https://www.zhitomir.info/news_210248.html

тощо). Зокрема чимало проєктів сфокусовані на питання енергозбереження.

У майбутньому ця сфера буде займати у партнерствах значно більшу роль і це повзано як з перспективами євроінтеграції, так і з питаннями відновлення українських громад. З одного боку, теми сталого розвитку, протидії змінам клімату, зеленої енергетики є одним з пріоритетів в програмних документах ЄС. З іншого, ця сфера потребуватиме особливої уваги після тої шкоди, яка заподіяна російською агресією енергетичній інфраструктурі України і її навколишньому середовищу. Деякі кейси, які реалізовані до 24 лютого.

Єврорегіон Розточчя: кейс громад Львівської області і Люблінського воєводства (Польща)

Розточчя — унікальна територія, занесена до списку природних заповідників ЮНЕСКО, розташована на території Люблінського воєводства та Львівської області. На території Розточчя створено природоохоронні території.

Низка громад Львівської області (Жовківська, Рава-Руська, Дбросино-Магерівська) та Люблінського воєводства Республіки Польщі об'єднали свої зусилля в форматі Асоціації ОМС «євререгіон Розточчя» і спільно реалізують низку проєктів за підтримки програми транскордонної співпраці двох країн. Так, в рамках проєкту «RoweLove Roztocze — разом попри кордони» промарковано майже 300 км велодоріжок у природних парках на території обох країн, обладнана низка еколого-просвітницьких центрів, здійснюються інші активності, спрямовані на підвищення

обізнаність жителів/-шок і туристів/-ок щодо охорони природної спадщини. Громади партнери з Польщі також активно допомагають українським громадам після 24 лютого.

Пріоритет енергозбереження: кейс Миргород, Полтавська область — Анікщяй (Литва)

Миргород і Анікщяй підписали угоду про партнерство у 2017 році, а у 2018 році партнери подали спільний проєкт «Зміцнення адміністративної та інституційної спроможності Миргородського муніципалітету» та отримали підтримку Програми розвитку та сприяння демократії Міністерства закордонних справ Республіки Литви. У рамках проєкту відбувались семінари й обмін досвідом з питань використання відновлюваних джерел енергії, енергозбереження в житловому секторі та управління відходами. Експерти з міста побратима підготували комплексний енергоаудит однієї із загальноосвітніх шкіл⁶⁴.

Досвід поводження з ТПВ: кейси Тячів, Закарпатська область — Мурська-Собота (Словенія), Пирятин, Полтавська область — Лежайськ (Польща), Черкаси — Бидгощ (Польща)

Оскільки проблема поводження з ТПВ є актуальною для більшості громад, питання вивчення досвіду, який би міг бути запозичений у цій сфері, виникало до початку повномасштабної агресії в багатьох партнерствах. Ось тільки деякі приклади — спеціалісти Тячівської громади вчилися сортувати сміття у словенських колег⁶⁵, керівництво Пирятинської громади

⁶⁴ Partnerships between Ukrainian and EU municipalities Key success and failure factors for sustainable international municipal cooperation. Bridges of Trust.

⁶⁵ <https://decentralization.gov.ua/news/10105>

знайомилось з організацією полігону в польському місті-побратимі⁶⁶, представники/-ці Бидгоща передавали свій досвід у цій сфері місту-побратиму Черкаси⁶⁷. У всіх цих випадках мова йшла про запровадження європейських стандартів у цій сфері та підтримку муніципалітетів в країнах членах ЄС за кошти європейських фо-

ндів. Україна як країна-кандидат також буде зобов'язана впроваджувати відповідні європейські директиви, і з того моменту, коли Україна отримає доступ до фондів підтримки у передвступний період, актуальність і можливості спільних проєктів у цій сфері тільки зростуть.

Місцевий економічний розвиток і сприяння в налагодженні співпраці бізнес-структур

Питаннях місцевого економічного розвитку — та сфера, де є широкі можливості налагодити дійсно взаємовигідну співпрацю. На основі зацікавленості бізнес-структур з обох боків можуть бути зреалізовані проєкти, у виграші від яких будуть не тільки ініціатори цих проєктів, а й мешканці громад-партнерів. Тому муніципалітети міст-партнерів охоче сприяють налагодженню контактів між підприємствами і бізнес-спільнотами з обох сторін, які шукають розширення ринків збуту, можливостей вигідно інвестувати капітал.

Розвиток індустріального парку за участю релокованого бізнесу: кейс Хотин, Чернівецька область і Ла-Мотт-Серволе (Франція)

Це нове партнерство, яке формується в умовах війни. Ініціювала його французька сторона. У травні 2022 року відбулась перша онлайн зустріч, на якій було презентовано громади, напрями економічного та соціального розвитку для співпраці та реалізації спільних проєктів. У серпні цього року відбувся перший візит делегації Хотинської міської ради до міста Ла-Мотт-Серволе (Франція), під час якого було узгоджено

меморандум про співпрацю.

Упродовж цього візиту особливу увагу було приділено вивченню досвіду функціонування одного з найбільших та перспективних технопарків Європи Savoie Technolac.

Такий фокус міжмуніципальної співпраці пояснюється наступним. Після початку повномасштабного російського вторгнення міська влада (відділу економічного розвитку та міжнародного співробітництва Хотинської міської ради, а також КУ «Агенція розвитку міста») активно займаються залученням релокованих підприємств. Для цього проведено інвентаризацію комунальних приміщень та земельних ділянок, які є потенційно цікавими для бізнесу, розроблено інфо-візуалізацію для бізнесу, та організовано активну комунікацію з цільовою аудиторією. У результаті, на сьогодні до Хотинської громади релоковано шість підприємств, серед яких найбільшими є виробник велосипедів «Велотрейд» та електро фурнітури «LXL Enterprise» (обидва з міста Харкова). Згадані компанії виявили інтерес стати першими резидентами новоствореного індустріального парку «Хотин Invest» і вже

⁶⁶ <https://decentralization.gov.ua/news/11238>

⁶⁷ <http://chmr.gov.ua/ua/newsread.php?view=17477&s=1&s1=17>

готують проекти розміщення своїх виробничих будівель на його території.

Партнерство з французьким муніципалітетом дасть можливість правильно організувати управління та промоцію індустріального парку в Хотинській громаді. Наразі Хотинська сторона налагоджує комунікацію з учасниками/-цями французького технопарку. У найближчій перспективі планується зустріч представників Мінрегіону, Мінекономіки, керівництва Чернівецької області та представників підприємств технопарку і муніципалітетів Шамбері та Ла Мот-Серволе, де розміщений технопарк⁶⁸.

Формування агрокластеру і розвиток гастрономічного туризму: кейс Вінниця і Діжон (Франція)

Реалізація Проекту децентралізованого співробітництва між містами Вінниця та Діжон, Вінницькою областю та регіоном Бургундія Франш-Конте здійснюється з січня 2019 року.

Одним з його напрямів є створення агрокластеру. У квітні 2021 року підписано Меморандум про спільну діяльність агрокластеру «AgroVin» за участі ТОВ «Агрона Фрут Україна», ПрАТ «Харчосмакова фабрика», ТОВ «Агрослугтранссервіс», ТОВ «Діброва», ТОВ «Органік-Д», Вінницького національного аграрного університету та Інституту кормів та сільськогосподарства Поділля НААН, що в подальшому надасть для Вінниччини можливість розвивати економічну

діяльність в агропромисловій галузі, вийти на новий рівень міжнародного співробітництва, розширити експортний потенціал, проводити наукові дослідження у сфері сучасних технологій землеобробки та зрошування, впроваджувати агротехнології з використанням ІТ-інновацій тощо.

На базі Вінницького національного аграрного університету реалізовується проєкт по створенню Агрохабу, який передбачає університетські обміни, наукове співробітництво, впровадження освітніх програм з підготовки спеціалістів з аграрного і агропромислового напрямів за участі університету AgroSUP Dijon.

У листопаді 2019 року в столиці Бургундії — місті Діжон — проходила 89-ий Міжнародний гастрономічний ярмарок Foire de Dijon, який був започаткована ще у 1921 році та нині входить у ТОП-5 найбільших ярмарків Франції, вході якого вдалося домовитися про початок співпраці за напрямками розвитку гастрономічного та подієвого туризму. Уже у 2021 році Вінниця вперше долучилася до Міжнародного гастрономічного ярмарку в Діжоні. Місто представляли п'ять підприємств. Вінниця отримала можливість заявити про себе як місто, де виробляють якісні та смачні продукти.

Іншим напрямом співпраці Вінниці з Діжоном є стратегічне покращення системи питного водопостачання і водовідведення⁶⁹.

Транскордонне співробітництво

Для багатьох громад України участь у проєктах транскордонної співпраці стала першим досвідом підготовки і

реалізації спільних проєктів з муніципалітетами країн ЄС з фінансуванням за європейські кошти. Окрім того, що в

⁶⁸ За інформацією, наданою Хотинською міською радою.

⁶⁹ За інформацією, наданою Вінницькою міською радою.

рамках таких проєктів громади змогли отримати підтримку і залучити міжнародний досвід для розв'язання актуальних для них проблем, цей досвід особливо корисний, враховуючи що з отриманням Україною статусу кандидата в члени ЄС для наших громад будуть відкриватись нові можливості участі в проєктах, які будуть фінансуватися з різних європейських програм і фондів, але схема організації роботи і вимоги до проєктних заявок і організації роботи над їх втіленням будуть значною мірою схожими. Приклади реалізації проєктів у рамках транскордонної співпраці уже наводились вище (Ковель, Володимир).

Кейси проєктів транскордонного співробітництва Новоселицької громади з побратимами Румунії та Молдови⁷⁰

Новоселицька міська територіальна громада розташована у південно-східній частині Чернівецької області, на лівобережжі річки Прут в лісостеповій зоні поблизу Карпат та кордону з Румунією та Молдовою.

У рамках спільної операційної Програми Румунія, Україна, Республіка Молдова (2007-2013) реалізовано було наступні проєкти: (1) покращення транскордонного управління твердими побутовими відходами в Республіці Молдова, Румунії та Україні (ЄС); (2) принцип стабільності концепції інтегрованого простору міських поселень транскордонного регіону (ЄС); (3) розробка та управління комплексними міськими планами розвитку (ЄС); (4) підвищення безпеки життєдіяльності населення в долині річки Прут (ЄС). Човни, катамарани, мотопомпи та інше приладдя, придбані при реалізації останнього проєкту, були задіяні для подолання

наслідків надзвичайної ситуації природного характеру (повені) в червні 2020 року.

У рамках Програми територіального співробітництва країн Східного партнерства «Молдова-Україна» та реалізувати спільно з партнерами два проєкти: (1) «Крок за кроком до роздільного збору сміття» (розробка довгострокових рішень для роздільного збору та управління відходами). Партнерами проєкту були Районна рада Фелешть (Молдова), Регіональний центр охорони навколишнього середовища «REC Moldova», Громадська організація «Кутезеторул» (Молдова), ГО «Новоселицька агенція економічного розвитку та транскордонної співпраці» (Україна); (2) «Шлях до здорового способу життя через розвиток транскордонної інфраструктури» (розвиток спортивної інфраструктури у містах Унгень (Молдова) та Новоселиця (Україна) відповідно до європейських стандартів щодо доступності населення до установ для занять спортом та надання можливості для проведення національних та міжнародних турнірів).

Новоселицька громада брала участь у проєкті «Транскордонне співробітництво для служб пожежної та рятувальної служби» в рамках Спільної операційної програми Румунія-Україна 2014-2020. Головним партнером проєкту виступила комуна Владень повіту Ботошань (Румунія). У рамках проєкту було вивчено європейське законодавство та досвід сторін із управління надзвичайними ситуаціями, розроблено спільну стратегію розвитку надзвичайних ситуацій та місцевих планів дій на рівні добровільних служб у комуні Владень та місті Новоселиця, у Новоселицькій громаді створено волонтерську пожежну команду, придбано спеціальний автомобіль, комп'ютерну та іншу техніку.

⁷⁰ За інформацією, наданою Новоселицькою міською радою.

Гуманітарна допомога в умовах кризи

Як ми зазначали, коли говорили про історію розвитку партнерств, їхнє виникнення було пов'язане саме з взаємодопомогою міст у кризових ситуаціях, а саме міст, які постраждали в ході Другої світової війни. Допомога муніципалітетів один одному в умовах різного виду криз (стихійних лих, техногенних катастроф, епідемій, тощо) і сьогодні залишається одним з пріоритетних напрямів взаємодії в рамках міжмуніципальних партнерств. Війна в Україні значною мірою посилила таку співпрацю.

Волонтери з США: Кейс Копиченці, Тернопільська область, і Бозмен (США)

Голова Копичинецької громади Богдан Келічавий та керівник департаменту економічного розвитку міста Бозмен Бріт Фонтенот зустрілись у 2021 році на конференції Міжнародної Асоціації Міст/Сіл (International City/County Management Association (ICMA)). Співпраця розпочалася після повномасштабного вторгнення у лютому 2022 року, коли пан Фонтенот почав шукати можливості допомогти Копичинецькій громаді і підключив багатьох зацікавлених осіб, які потім об'єднались в організацію Ukraine Relief Effort. Це дало можливість надати допомогу не лише Копичинцям, але й кільком сусіднім громадам Тернопільської області через облаштований на базі ліцею Копичинецький хаб допомоги.

Завдяки контактам, налагодженим в процесі взаємодії американськими партнерами з різними інституціями, до Копичинців почали приїжджати фахівці/-чині з різних сфер, які безоплатно виконували певні практичні завдання та ділилися досвідом (всього за 2022

рік приїхало 10 осіб). Зокрема, Факультет архітектури університету Монтана працює над створення місць для проживання ВПО у Копичинцях, а також шукають рішення та фінансові можливості налагодження систем водопостачання та водовідведення у громаді. Понад те, один із студентів-магістрів американського університету завершує навчання у грудні та переїжджає жити в Копичинці. Дехто з волонтерів працює у сфері охорони здоров'я. Також волонтери допомагають місцевим готувати заявки на грантові конкурси. Окремий напрям — допомога заводу з Харківської області, переміщеному в громаду. Підготували заявки на проект, спрямований на організацію тимчасових виплат релокованому бізнесу, який у свою чергу має забезпечити зайнятість для певної кількості працівників і відповідний соціальний ефект для громади⁷¹.

Діаспори як канал формування нових партнерств: кейс Чортків, Тернопільська область, і Безьє (Франція)

З перших днів після початку повномасштабного вторгнення Російської Федерації в Україну українські громади на Заході України прийняли велику кількість вимушених переселенців/-ок. Щоб забезпечити їх усім необхідним, українським громадам важливо було швидко залучити допомогу. Серед таких громад була Чортківська. На допомогу їй прийшли чортківчани і чортківчани, які переїхали жити в інші країни. Завдяки одній з них мер Чорткова Володимир Шматько познайомився з мером Канн Давидом Лиснаром, який також очолює французьку асоціацію міст. Ще на початку березня пан Лиснар одним з перших європей-

⁷¹ За інформацією, наданою Копиченською міською радою.

ських мерів разом з гуманітарним вантажем від французьких друзів приїхав в Україну.

Однак Канни — місто дещо іншого масштабу, тому вони не стали побратимом Чорткова. Натомість пан Лиснар допоміг Чорткову встановити побратимські відносини з містом Безьє, яке стало одним з тих міст, які регулярно допомагають Чорткову. З березня по вересень з французького містечка до Чорткова приїхало п'ять вантажівок із продуктами харчування, засобами гігієни, одягом тощо.

Завдяки такій допомозі не тільки від Безьє, але й і від інших міст партнерів Чортків став свого роду хабом для гуманітарної допомоги. Він зміг не тільки розв'язувати проблеми переселенців/-ок у власній громаді, але й організувати допомогу іншим громадам, які найбільше постраждали від російської агресії⁷².

Кошти на гуманітарну допомогу: кейс Миколаїв і Ганновер (Hannover, Німеччина)

30 червня 2022 року міська рада Ганновера ухвалила рішення про солідарне партнерство з містом Миколаїв, а у вересні очільниками міст був підписаний відповідний меморандум.

У рамках солідарного партнерства міська рада німецького міста ухвалила рішення про підтримку України та Миколаєва у 2022 році в обсязі до 500 тис євро. Затверджена сума налічує не лише публічні кошти, а й фінансування третіх сторін, субсидій національних міністерств і приватних пожертв. Фактично муніципалітет Ганновера як самостійно збирає кошти для потреб

Миколаєва, так і сприяє фандрейзингу третіх сторін на ці цілі.

Згадані цільові кошти будуть витрачені на основі запитів українського міста, зокрема доставку допомоги, а також для підтримки місцевих НУО. Частина коштів також може бути використана для розвитку місцевих комунікаційних ініціатив з метою просування солідарного партнерства в Ганновері.

16 вересня у Миколаїв прибув перший гуманітарний вантаж від міста Ганновер, в якому містилося дитяче харчування, продукти, медикаменти, засоби пожежної безпеки, інструменти для сфери ЖКГ міста, генератори. На черзі — доставка запитаної спеціалізованої техніки⁷³.

Відбудова зруйнованого: кейси міст, які побували в окупації або в зоні бойових дій

Міста з усього світу долучаються до відновлення деокупованих міст і сіл, а також тих, які зазнали значних ушкоджень у результаті бойових дій.

Так, до відновлення Бучі вже доєдналися чотири європейські міста: Бергамо (Республіка Італія), Кашкайш (Республіка Португалія), Бергиш-Гладбах (Федеративна Республіка Німеччина), Кочев'є (Республіка Словенія)⁷⁴. У Бучі тепер три міста-побратима в Польщі — до польських міст Тушина та Пщини відсьогодні доєдналося Катовіце — центр Сілезького воєводства. Партнери допомагають коштами, технікою, надсилають гуманітарну допомогу, приймають вимушених переселенців/-ок, допомагають облаштовувати тимчасове житло.

⁷² За інформацією, наданою Чортківською міською радою.

⁷³ За інформацією, наданою Миколаївською міською радою.

⁷⁴ [Європейські міста-побратими допомагають українським громадам | Асоціація міст України \(auc.org.ua\)](https://auc.org.ua)

Партнерами Ірпінської громади, які допомагатимуть її відновленню й розвитку, нещодавно стали мексиканське місто Тлахомулько та іспанське місто Герніка. Ірпінська міська рада також затвердила рішення про укладання Меморандуму про побратимство з іспанським містом Алькала-де-Енарес. Також нещодавно Ірпінська міська рада та муніципалітет Маямі, США ухвалили рішення офіційно закріпити побратимські відносини⁷⁵.

До відновлення Макарова долучиться німецьке місто Вандліц яке нещодавно стало його містом-побратимом⁷⁶.

Побратими надають постраждалим містам цільову фінансову допомогу. Так, Чернігів отримав на відбудову кошти від міст-побратимів — німецького Меммінгена (152 тис. євро на відновлення пошкоджених під час активних бойових дій мереж зовнішнього освітлення міста та придбання буржуйок та дров для пунктів обігріву у зимовий період) та чеського Градець-Кралове (12 тис. євро на відновлення вікон у дошкільному навчальному закладі № 14)⁷⁷.

Перелік таких ініціатив можна продовжити.

Партнерство солідарності з перспективою на майбутнє: кейс Дніпро і Кельн (Німеччина)

Серед багатьох невеликих міст і містечок, які започатковують «партнерства солідарності», два міста-мільйонника — Кельн і Дніпро. Початок проєктного партнерства з Дніпром міська рада Кельна затвердила своїм рішенням від 20 червня. У Кельні наголошують, що на даний момент — це передовсім жест солідарності. Співпрацю почали з найнагальнішого: надання гуманітарної допомоги Дніпру, який прийняв десятки тисяч біженців/-ок з зони бойових дій і окупованих територій. Кельн, своєю чергою, став домівкою для понад 11 тисяч біженців/-ок з України. Але вже сьогодні Кельн піклується про те, що після завершення війни німецьке місто разом з українським Дніпром будуть реалізовувати широку програму співпраці як справжні міста-побратими⁷⁸.

⁷⁵ <https://decentralization.gov.ua/news/15611>

⁷⁶ <https://auc.org.ua/novyna/makariv-ta-nimecke-misto-vandlic-domovylysya-pro-spivpracyu-zadlya-likvidaciyi-naslidkiv>

⁷⁷ Чернігів отримав кошти від міст-побратимів — Меммінгена та Градець-Кралове (chernigiv-rada.gov.ua)

⁷⁸ Десятки німецьких міст шукають партнерів в Україні — DW — 28.06.2022



ДІЗНАТИСЯ БІЛЬШЕ:

[Програма Ради Європи «Децентралізація і реформа публічної адміністрації в Україні»](#)

[Центр експертизи доброго врядування Ради Європи](#)

UKR

www.coe.int

Рада Європи є провідною правозахисною організацією континенту. До її складу входять 46 держав-членів, 28 з яких є членами Європейського Союзу. Усі держави-члени підписали Європейську конвенцію з прав людини — договір, спрямований на захист прав людини. Європейський суд з прав людини здійснює нагляд за виконанням Конвенції в державах-членах



Міністерство розвитку громад та територій України

