

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 самоцілью, 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.

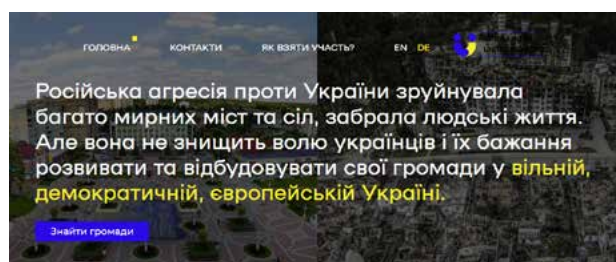
Сьогодні створено декілька платформ для допомоги громадам з пошуку партнерів:



<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 притулку 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.

Важливо!

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 сіті-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.

Важливо!

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

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 акредитовану 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 поїздки, 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;

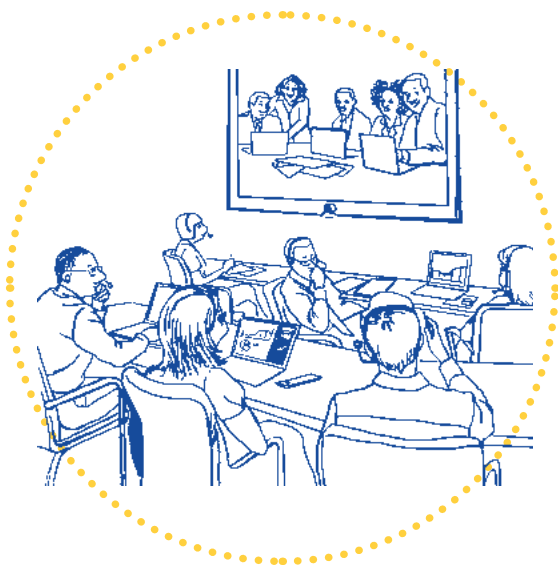
2. кінець тижня **невдалий**, бо часто увага працівників вже не сфокусована на робочих питаннях, до того ж різні протокольні заходи часто плануються ближче до кінця тижня і це об'єктивно переносить фокус уваги на них, адже, як правило, питаннями протоколу займаються саме ті відділи, які підтримують міжнародне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

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.