

КИЇВСЬКА ШКОЛА ЕКОНОМІКИ

МАГІСТЕРСЬКА ПРОГРАМА З ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ ТА ВРЯДУВАННЯ

ДИПЛОМНА РОБОТА

«Механізми та інструменти ефективного міжнародного співробітництва громад в Україні: як громади залучають гранти?»

Студент: Дарницька Юлія
Наукова керівниця: Сироїд Оксана

Для здобуття освітнього ступеня: Магістр
за спеціальністю: 281 Публічне управління та адміністрування

ЗМІСТ

АНОТАЦІЯ.....	3
ВСТУП	4
1. ОГЛЯД ЛІТЕРАТУРИ.....	6
2. АНАЛІТИЧНА РАМКА.....	8
3. МЕТОДОЛОГІЧНИЙ ДИЗАЙН ДОСЛІДЖЕННЯ	10
4. РЕЗУЛЬТАТИ	15
5. ПРОПОНОВАНІ ЗМІНИ ДО ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ	20
6. ВИСНОВОК.....	23
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	26
ДОДАТОК 1	29
ДОДАТОК 2	30
ДОДАТОК 3.....	31

АНОТАЦІЯ

У часи повномасштабного вторгнення Україна стала зоною уваги для багатьох міжнародних організацій, донорів та країн у напрямках роботи з громадами, відновлення та гуманітарного реагування. Для українських громад робота з такими організаціями за останні роки стала певним викликом, але і часом нових можливостей. У роботі проаналізовано ключові фактори, що впливають на успіх міжнародного співробітництва у період російсько-української війни. Метою дослідження є визначення основних чинників, які сприяють залученню міжнародної допомоги та розвитку партнерських відносин. Метод дослідження — якісний, зокрема інтерв'ю з представниками громад, що працюють у сфері міжнародного співробітництва. У результаті дослідження було підтверджено гіпотезу про вплив особистого лідерства представників громади на рівень ефективності міжнародної взаємодії. Відповідальні особи вживають важливі кроки для забезпечення успіху, зокрема це:

- участь у міжнародних заходах за кордоном;
- участь у зустрічах з міжнародними делегаціями, заходах за участю партнерів в Україні, особисті комунікації на цих зустрічах;
- підтримка особистого зв'язку з мережею контактів після знайомства;
- активне ведення сторінок в професійних соціальних мережах, зокрема в мережі Лінкедін;
- побудова дружніх, довірливих і прозорих стосунків з партнерами, зокрема привітання з визначними святами та датами, передача сувенірної продукції громади та інше;
- залучення представників громади за кордоном у розбудові нетворкінгу.

У роботі також проаналізовано обсяги залучених грантів у 2023 році та чинники, які цьому сприяли. На основі отриманих результатів сформульовано практичні рекомендації для громад щодо підвищення ефективності міжнародної співпраці та залучення ресурсів для розвитку.

Ключові слова: місцеве самоврядування, міжнародне співробітництво, гранти, українські громади, міжнародні організації, гуманітарна допомога.

Кількість слів: 8022

ВСТУП

В світовій практиці відомо багато чинників, що впливають на залучення інвестицій в громади. Зокрема це вплив глобальних політичних та економічних союзів, підтримка розвиненими країнами тих, хто в процесі розвитку та побудови демократій, відновлення регіонів після стихійних лих. Військові дії зазвичай стають перепонами для міжнародних проєктів через закритий доступ до міст і селищ, безпекові фактори. Але в той самий час ми маємо кейс України, де громади навпаки активізувались під час повномасштабного вторгнення і у багатьох випадках відкрили нові напрямки роботи в сфері міжнародного співробітництва. Таким чином на прикладі України можна побачити, які чинники міжнародного співробітництва впливають на успішний розвиток громад у військовий час.

Таким чином, аналітичне питання звучить так: як саме громадам вдається залучати міжнародні гранти в умовах війни?

Міжнародне співробітництво з громадами набуло широкого розповсюдження в Європі після створення Європейського союзу та стрімко розвивалось. Європейський союз підтримував прагнення громад до розвитку та всіляко сприяв їх зміцненню та децентралізації. Це підтверджується широким обсягом грантування громад напряду від Європейської комісії, Ради Європи та інших організацій, що працюють в Європі.

Дивлячись на розвиток громад в Україні та впровадження реформ євроінтеграції в діяльність держави, можна помітити, що міжнародне співробітництво в громадах розвивається паралельно з цим процесом.

У роботі розглядаються суми отриманих міжнародних грантів, як індикатор міжнародного співробітництва, адже це те, що може бути виміряне в грошовому еквіваленті, і те, що є певним результатом діяльності громади та її керівництва. Гранти можуть сприяти розвитку, підтримці громади в критичний момент.

Варто зазначити, що міста, розташовані ближче до країн Європейського союзу, почали співпрацю з європейськими організаціями раніше за інших. У Львові, наприклад, був створений Інститут міста в 2009 році, який спрямовував зусилля на такі завдання: залучення зовнішніх досвіду/знань і коштів для фінансування програм Інституту міста та інших інвестиційних проєктів, розробку та здійснення комплексу заходів передінвестиційного характеру, налагодження партнерств з міжнародними організаціями з метою залучення зовнішніх досвіду/знань і коштів для реалізації та фінансування програм Інституту міста та інших інвестиційних проєктів. (Львівська міська рада)

У зв'язку із тим, що цей напрямок в діяльності українських громад не був широко розповсюджений, та додаючи до цього необхідність швидко діяти і вибудовувати співпрацю з фондами, донорами тощо, керівництво громад зазвичай діяло, виходячи із ситуації та можливостей, попередніх напрацювань та зв'язків. Міста почали укладати нові партнерства з містами-побратимами, активували попередні контакти, створювали стратегії, відкривали нові департаменти або покладали нові функції на існуючі.

У науковій літературі широко висвітлюється тема міжнародного співробітництва, зокрема серед європейських країн. Відкриті джерела показують приклади роботи міжнародних організацій у країнах без війни або у країнах, що не знаходяться в активній фазі війни.

Але треба врахувати, що ми не маємо жодного подібного прикладу в Європі, що підтверджується словами Ніла Голанда “Незаконне повномасштабне вторгнення президента Путіна в Україну спричинило невимовні страждання і руйнування. Мільйони переміщених осіб, тисячі вбитих, зруйнована життєво важлива інфраструктура, що призвело до однієї з найбільших гуманітарних криз в Європі з часів Другої світової війни” (Укрінформ, 2024). Це викликає прогалини в сучасній літературі і не пояснює, яким чином жертва агресії та країна в активній фазі війни може найбільш ефективно залучати міжнародну підтримку.

Дивлячись на різноманітну систему співпраці багатьох громад та різні механізми та інституції, ставимо аналітичне питання: яким чином громадам вдається залучати міжнародні гранти в умовах війни?

На основі огляду аналітичної літератури в даній роботі сформовані теоретичні очікування щодо можливих факторів, які впливають на міжнародну роботу громад. Далі, завдяки інтерв'ю з представниками відібраних громад, ці теоретичні очікування будуть змінені або доповнені для створення нових гіпотез про фактори міжнародного співробітництва в умовах війни. Буде проаналізовано, чи існує залежність між системністю дій громади та рівнем підтримки з боку іноземних донорів і організацій, чи впливає особисте лідерство зацікавлених представників громади на успіх громади на міжнародній арені, чи залежить це від однієї або декількох осіб. Також буде досліджено, наскільки географічне розташування громади є ключовим фактором у справі залучення громадою якомога більше ресурсів.

У роботі буде використаний метод comparative case study, який буде задіяно для детального аналізу 9 українських громад (Запоріжжя, Чернівці, Хмельницький, Мукачеве, Корюківка, Чернігів, Опішня, Херсон, Полтава). Дані громади відрізняються за розмірами, географічним положенням та досягли неоднакових результатів у міжнародному співробітництві. Буде проведено інтерв'ю з представниками громад, оцінено наявність стратегій, обсяг залучених грантів у співвідношенні до бюджетів міст, вплив конкретних осіб на результат та інших факторів на успіх.

Враховуючи зупинку Агентством федерального уряду США USAID фінансування всіх програм та проєктів в Україні, тема міжнародної підтримки як ніколи актуальна, адже підтримка США складала найбільшу частку за всіх інших країн. Ці програми були націлені на відновлення громадської інфраструктури після обстрілів, ремонт енергетичної системи, будівництво нових лікарень, шкіл, створення громадських просторів, хабів, підтримки людей тощо. Із початку повномасштабного вторгнення росії USAID виділило Україні 2,6 млрд доларів на гуманітарну допомогу, 5 млрд доларів — на розвиток і 30 млрд доларів — у формі прямої бюджетної підтримки.(Укрінформ, 2025)

Для громад настав момент пошуку нових можливостей та джерел ресурсів на заміну програмам USAID.

У роботі розглядатиметься діяльність виконавчих органів місцевого самоврядування, які діють у межах законодавства та виконують доручені їм функції представницькими органами місцевого самоврядування. Зокрема це відділи міжнародних відносин, агенції розвитку і подібні інституції.

Аналіз таких факторів та механізмів залучення зовнішньої підтримки дав розуміння: що саме впливає на успіх — особисте лідерство певних посадових осіб в громаді або активних представників громадського сектору, територіальна наближеність до кордону з європейськими країнами, медійність та випадкові чинники, через які громади опинились в зоні інтересу міжнародних організацій. Після виявлення і аналізу таких чинників стало можливим написати рекомендації для громад, що позитивно може вплинути на розвиток міжнародних партнерств.

Робота складатиметься з огляду літератури, аналітичної рамки, методологічного дизайну дослідження, результатів та пропонованих змін до публічної політики.

ОГЛЯД ЛІТЕРАТУРИ

Аналіз наукової літератури свідчить, що успішне міжнародне співробітництво громад залежить від рівня децентралізації, інституційної спроможності та соціального капіталу. Громади, які мають автономію у прийнятті рішень, ефективно організовані управлінські структури та розвинені мережі соціальної взаємодії, досягають вищих результатів у залученні міжнародної підтримки.

Децентралізація є одним з ключових чинників, що визначає спроможність громад самостійно приймати рішення та розбудовувати міжнародні партнерства. Важливість децентралізації розкриває Pintsch (2020), який досліджує вплив децентралізації в Україні на покращення рівня європейської інтеграції. Автор доводить, що реформа децентралізації стала кроком до автономії громад у своїх фінансових процесах та сприяла налагодженню міжнародних зв'язків самостійно, залучаючи тим самим ресурси в громаду напряму.

Міжнародне співробітництво громад стало одним із важливих механізмів залучення зовнішніх ресурсів, сприяння місцевому розвитку та інтеграції в міжнародні мережі. Протягом останніх десятиліть реформа децентралізації в Україні довела, що громади можуть бути не лише важливими акторами внутрішньої політики, а й активно взаємодіяти на міжнародному рівні.

Аналізуючи міжнародний досвід, можна зазначити, що громади в країнах з децентралізацією є більш успішні в напрямку міжнародної співпраці.

Це можна побачити в дослідженні Bansard, Pattberg & Widerberg (2017), що демонструє: міста та регіони з високим рівнем незалежності ефективніше інтегруються у глобальні мережі партнерства, а це в свою чергу сприяє залученню фінансування для місцевого розвитку.

Іншим важливим чинником успішного міжнародного співробітництва є інституційна спроможність громад.

Kaufmann, Kraay & Mastruzzi (2011) у своєму дослідженні визначають ефективне управління як ключовий фактор успішної реалізації міжнародних проєктів. Автори наголошують, що громади з розвиненими управлінськими структурами та компетентним персоналом мають більше шансів залучати міжнародні гранти та партнерські програми.

Подібні висновки зроблено й у дослідженні Rabinovych et al. (2023), яке розглядає місцеві інституції як центральний елемент у стійкості громад та зокрема у процесі залучення зовнішніх ресурсів. В роботі зазначається, що процес децентралізації позитивно сприяв росту партнерства, інституційного розвитку та гнучкості громад під час війни.

Соціальний капітал відіграє вагомую роль у формуванні міжнародного співробітництва.

Теорія соціального капіталу (Putnam, 1993) показує, що вірні соціальні зв'язки, налагоджені соціальні мережі, комунікація серед суспільства мають можливість покращувати загальне функціонування та розвиток середовища. Дослідження Fünfgeld (2015) підсилює цю тезу, підсвітлюючи, що для залучення зовнішніх ресурсів важливі горизонтальні зв'язки та мережі, соціальні контакти.

У цьому контексті Boyce & Katz (2021) підкреслюють, що навіть у кризових ситуаціях, таких, як пандемія COVID-19, міста зі сталими міжнародними зв'язками отримували більшу підтримку від партнерів завдяки вже налагодженим мережам співпраці та контактам.

Брюховецька, Іванов, Супрунова, Сак (2024) досліджують чинники, що впливають на успішну міжнародну співпрацю, стратегічне планування для післявоєнної відбудови. В основі дослідження виступає відновлення київської області після бойових дій та те, яким чином цьому могли сприяти міжнародні партнери та майданчики. Зокрема створення та розвиток таких майданчиків як Ukraine Recovery Conference та Кримська платформа, сайтів та інших платформ можуть позитивно впливати на відбудову в часи війни. Таке дослідження показує приклад успішної спільної роботи міжнародних організацій, представників бізнесу та влади, як на всесвітньому, загальноукраїнському так і на місцевому рівнях.

Попри значний обсяг світових досліджень, існують деякі прогалини у науковій літературі щодо міжнародного співробітництва громад в Україні. Більшість досліджень стосуються децентралізації або міжнародних партнерств в загальному контексті без детального вивчення методів та систем успішного залучення грантів.

В той самий час дослідження, присвячені соціальному капіталу (Putnam, 1993), розглядають його вплив у широкому контексті, але не аналізують його значення саме для процесів міжнародного співробітництва громад. Також залишається недостатньо вивченим вплив політичних факторів на успіх міжнародного співробітництва місцевого рівня в Україні.

Разом із тим, залишається необхідність подальшого дослідження механізмів міжнародної співпраці на рівні українських громад, особливо в контексті війни та відновлення.

Варто зазначити, що воєнний стан вимагає нових підходів до всіх механізмів роботи. Це зумовлено новими викликами, наприклад, руйнацією інфраструктури в громадах, які знаходяться в зоні бойових дій або зазнали пошкоджень через обстріли, гуманітарні кризи, зменшення населення через евакуацію або навпаки збільшення через приїзд внутрішньо-переміщених осіб. Потенційно через ці та, можливо, інші фактори, які раніше не були присутні в громадах, з'явилася необхідність дивитись на системи по-новому та впроваджувати інші рішення для більш ефективної роботи.

Виникає аналітичне питання: як саме громадам удасться залучати міжнародні гранти в умовах війни?

АНАЛІТИЧНА РАМКА

Згідно з визначенням Ради Європи (2022), міжнародне співробітництво громад сприяє зміцненню демократичного врядування, розширенню економічних можливостей і покращенню соціальної згуртованості.

Ключові поняття дослідження:

Міжнародне співробітництво громад — це взаємодія між територіальними громадами України та іноземних держав, спрямована на налагодження взаємовигідних стосунків з метою збалансованого соціально-економічного розвитку, забезпечення державних інтересів і безпеки. (Hromady.org, 2024)

Грантове фінансування громад — це безоплатна та безповоротна фінансова підтримка, що надається донорськими організаціями громадським об'єднанням та ініціативам для реалізації конкретних проєктів у різних сферах, таких як соціальні, культурні, освітні чи екологічні. Гранти можуть повністю або частково покривати бюджет проєкту. (Prostir.ua, 2023)

Інституційна спроможність органів місцевого самоврядування у децентралізованій системі управління передбачає якісне надання послуг мешканцям громад на належній територіальній основі з урахуванням трьох елементів цієї системи: повноваження, ресурси, нагляд за законністю рішень органів місцевого самоврядування. У цій справі потрібне вдосконалення відповідних знань і навичок для ефективного здійснення місцевого самоврядування та використання можливостей, які надаються децентралізованою системою управління. (Hromady.org, 2023)

Одним з основних ключових механізмів розвитку громад України можна визначити міжнародне співробітництво. Громади значно активізували цю роботу, починаючи з початку процесів децентралізації, коли отримали більше можливостей для свого саморозвитку та управління ресурсами. Однак протягом років досі достеменно не досліджено, які саме механізми та інституції впливають на рівень залучення міжнародних грантів та допомоги.

Залежна змінна (Y): Грантове фінансування громад.

Сума залучених грантів громади та відсоткове співвідношення суми залучених міжнародних грантів до бюджету громади у 2023 році (грошова та негрошова допомога яку отримала громада на рахунки або у нефінансовому вигляді на комунальні установи). 2023 рік обрано, враховуючи наявність звітів, і через можливість оцінити міжнародну допомогу не у найкризовішій ситуації під час початку повномасштабного вторгнення, а коли громади частково адаптувались і налаштували роботу з партнерами.

Незалежні змінні (X): Інституційна спроможність громад.

Наявність системного підходу до розробки ідей, подання заявок на гранти, звітування.

Наявність стратегії громади щодо міжнародного співробітництва.

Наявність окремої інституції, відповідальної за залучення грантів (департаменту міжнародних відносин, інвестиційного відділу, Інституту міста тощо)

Наявність лідера, який бере на себе відповідальність і фокусується на залученні ресурсів, нетворкінгу, презентації громади на міжнародному рівні, комунікаціях з партнерами

Дані будуть отримуватись з відкритих джерел та інтерв'ю з представниками громад, виходячи з наявності відповідних документів, стратегій, звітів.

Проведені дослідження доводять, що органи державної та місцевої влади, які мають налагоджену інституційну спроможність, мають вищі шанси на отримання міжнародної допомоги через наявність ефективного управління. Це припущення базується на декількох теоріях:

Теорія інституційної спроможності (Kaufmann, Kraay & Mastruzzi, 2011) пояснює, що громади з ефективним управлінням та визначеними механізмами роботи у напрямку міжнародного співробітництва мають вищий рівень успіху у залученні ресурсів.

Теорія соціального капіталу (Putnam, 1993) розкриває детальніше горизонтальні зв'язки, які сприяють росту довіри та взаєморозуміння для досягнення партнерств

Теорія публічного управління та децентралізації (Ostrom, 1990) доводить, що найбільш ефективна система управління— це децентралізована. Адже локальні механізми врядування можуть забезпечити вищу залученість та кращі результати.

Припускається, що при наявності визначених інструментів, активно працюючих інституцій, розвиненої мережі контактів, які залучені у міжнародну співпрацю, буде досягнуто вищих показників успіху у цій площині.

Гіпотези дослідження

У роботі буде розглянуто декілька гіпотез.

Нульова гіпотеза (H0):

Ефективність міжнародного співробітництва громад не залежить від внутрішніх систем та структур, а є результатом випадкових факторів.

Це означає, що успіх або невдача в міжнародному співробітництві не пов'язані з наявністю стратегічного планування, організаційних процесів чи лідерства всередині громади.

Перша гіпотеза (H1):

Ефективність міжнародного співробітництва залежить від інституційної спроможності громади (стратегічного планування та конкретних кроків, які реалізуються інституціями громади).

Це передбачає, що наявність чітко визначених стратегій, планів дій та ефективної організаційної структури сприяє успішному залученню міжнародних партнерів і досягненню позитивних фінансових результатів.

Друга гіпотеза (H2):

Успіхи на міжнародному рівні залежать від особистого лідерства представників громади.

Це означає, що окремі кадрові рішення сприяють залученню грантів і успіх залежить від однієї або декількох осіб.

Контрольна змінна:

Успіхи в міжнародному співробітництві громад залежать від географічного розташування громади.

МЕТОДОЛОГІЧНИЙ ДИЗАЙН ДОСЛІДЖЕННЯ

У всій Україні, завдяки реформі децентралізації, (на впровадження якої ЄС виділило 90 млн євро) громади з 2015 року отримали більше можливостей керувати своїм бюджетом та зосереджувати роботу на пошуку ресурсів для реалізації міських проєктів. Одночасно з цим більше уваги стало приділятися розвитку інституцій, які могли б сприяти такому напрямку. У кожній області були створені Агенції регіонального розвитку для стимулювання економічного розвитку регіонів, залучення грантів та інвестицій. Деякі громади створювали комунальні установи, такі як департаменти міжнародних відносин. Разом з цим, Європейський союз почав більше сприяти розвитку таких стосунків українських громад, надаючи грантову та інституційну підтримку.

Сильним поштовхом в розвитку міжнародних відносин стало повномасштабне вторгнення і критична необхідність громад працювати напряму з різними міжнародними інституціями, посольствами, приватними донорами та гуманітарними організаціями. Така потреба в розвитку партнерств спостерігалась не тільки в громадах, які постраждали від бойових дій, але і в більш західних регіонах через необхідність забезпечувати потреби великої кількості ВПО. Громади, на території яких відбувалися бойові дії і які потім були звільнені, здебільшого потребували підтримки у відновленні інфраструктури та житла, гуманітарній підтримці тощо. Західні регіони здебільшого залучали фінансування на створення соціального житла, забезпечення ВПО усім необхідним.

Дослідження використовує comparative case study (порівняльний аналіз громад), що дозволяє перевірити гіпотези в реальних умовах. Методологічний підхід будується на комбінованому аналізі якісних та кількісних даних.

Якісний метод у цьому дослідженні спрямований на глибоке розуміння механізмів міжнародного співробітництва громад, їхніх стратегій, управлінських підходів та викликів, з якими вони зустрічаються. Цей підхід дозволяє дослідити не лише формальні аспекти міжнародної взаємодії, але й внутрішні процеси, що впливають на ефективність співпраці.

Основна увага приділяється аналізу стратегій, організаційних структур та управлінських рішень у громадах. Інтерв'ю з представниками місцевої влади та міжнародних донорських організацій допоможуть з'ясувати, як саме громади налагоджують міжнародне співробітництво, які практики вони використовують та які чинники сприяють або перешкоджають залученню міжнародної допомоги.

Окремо розглядаються роль інституційної спроможності, наявність спеціалізованих структур чи посад, відповідальних за міжнародну взаємодію, а також вплив особистого лідерства керівників громад.

Окрім інтерв'ю, якісний аналіз включає дослідження стратегічних документів громад. Це дозволить оцінити, наскільки офіційні плани відповідають реальній практиці міжнародної співпраці.

Аналіз медійності громад у соціальних мережах, на вебсайтах та в медіа допоможе визначити, як вони презентують свою міжнародну діяльність, які напрями найбільше комунікують, наскільки вони відомі у світі і чи впливає це на їхню спроможність залучати партнерів та ресурси.

Поєднання отриманих даних з інтерв'ю та відсоткового співвідношення отриманих грантів до бюджету громади дозволяє глибше зрозуміти механізми міжнародного співробітництва та побачити, як наведені відповіді в інтерв'ю відповідають показникам у цифрах.

Порівняльний аналіз різних типів громад забезпечує ширшу перспективу.

Тріангуляція офіційних даних та інтерв'ю з респондентами підвищує достовірність висновків.

Фінансовий аналіз у цьому дослідженні спрямований на оцінку ефективності міжнародного співробітництва громад через аналіз конкретних фінансових показників.

Загальна сума міжнародної фінансової допомоги, отриманої громадою у вигляді грантів, технічної допомоги або гуманітарної підтримки, має бути прозорою у відкритих джерелах, звітах про виконання бюджету громади, публікаціях на офіційних сторінках в соціальних мережах керівництва громади або пресслужби.

Відсоток міжнародних грантів відносно загального бюджету громади дозволяє оцінити рівень залежності громади від міжнародних ресурсів. Вираховується індивідуально методом ділення суми отриманих ресурсів від міжнародних партнерів на загальний бюджет громади і множення на 100%. Таким чином ми отримуємо відсоток, який покаже, скільки кожна громада у відсотковому співвідношенні отримала міжнародних ресурсів. Цей показник потрібен, щоб об'єктивно оцінити рівень підтримки не тільки по сумі, адже кожна громада має різний бюджет у фінансовому прояві.

Обмеженнями даного методу можуть бути:

- Закритість даних, адже не всі громади можуть публікувати повну фінансову інформацію, зокрема ті, які відносяться до категорії “Прифронтові”.
- Деяка міжнародна допомога чи допомога приватних донорів може бути закрита або засекречена.
- У дослідженні існує ризик стикнутися з суб'єктивністю відповідей під час опитування, адже представники громад можуть мати упередження щодо успішності свого міжнародного співробітництва та підсвічувати лише позитивні результати.
- Часові обмеження, оскільки міжнародне співробітництво зазвичай є довгостроковою діяльністю, і інвестиції ресурсів — людських, часових та інших — можуть давати результати лише через деякий час.
- Потенційні корупційні ризики громад, які можуть приховувати міжнародну підтримку.
- Залучення допомоги без фіксації через міську раду через інші інституції, громадські організації або напряму через роботу донорів.
- Отримання допомоги у натуральному вигляді і розподілення її не визначаючи вартість.
- Обмеженість або недостатність інформації, наданої громадами для ширшого розуміння ситуації.
- Кількість проведених інтерв'ю з громадами може не показувати повну картину по всіх громадах України.
- Ситуація, коли міжнародна організація або фонд самостійно визначають пріоритетні громади для своєї діяльності та підтримки, незалежно від попередніх дій, наявності системи або спеціальних інституцій в громаді.

Тривалість інтерв'ю в середньому до години, що дає можливість отримати широкі відповіді на важливі питання. Питання, які були попередньо прописані як базові, можуть дещо змінюватись в процесі діалогу через різну специфіку діяльності громади, ресурсів, розміру та персональних особливостей співрозмовників.

Мінусом таких інтерв'ю може стати упередженість або закритість представників громад по деяким питанням, зокрема через вплив політичного фактору.

Це дослідження визначає міжнародне співробітництво як певний процес, дії конкретних інституцій, акторів, які впливають на результати роботи в сфері міжнародного співробітництва громад. За показник ефективності роботи системи міжнародного партнерства громад визначено суму залучених грантових коштів у фінансовому та нефінансовому вигляді у співвідношенні до загального бюджету громади.

Результатом цієї роботи мають стати розроблені рекомендації для громад, направлені на те, яким чином краще будувати систему міжнародного співробітництва, які чинники впливають на успіх в цьому напрямку та що громадам можна покращити в цій сфері. Також робота має частково закрити прогалини в наукових дослідженнях

цієї тематики і стати базою для майбутніх досліджень у сфері місцевого самоврядування та міжнародної співпраці.

Україна налічує 1470 громад, які можуть в тій чи іншій мірі використовувати результати дослідження та рекомендації розроблені на базі цього дослідження.

Вибірка громад:

Громади можна згрупувати на такі категорії:

Прифронтові (Херсон, Запоріжжя)

Прикордонні (Полтава, Опішня, Корюківка, Чернігів)

Тилові (Хмельницький, Мукачево, Чернівці)

Обрані громади репрезентують різні категорії населених пунктів за розміром, населенням та географічним розташуванням. Вибрані громади знаходяться географічно в різних регіонах, мають різний рівень розвитку та можуть бути розділені на ті, які знаходяться ближче та далі від лінії фронту та кордону. Також громади були обрані за різними розмірами територій. Така диференціація дозволить подивитись ширше та визначити фактори, які впливають на успіх міжнародного співробітництва.

Спільні виклики в громадах: кожна з громад приймає внутрішньо-переміщених осіб з наближених до лінії фронту міст і селищ і має забезпечити для них підтримку, майже кожна громада потрапляла під обстріли різного рівня і потребувала відновлення інфраструктури. В Україні достатньо велика кількість грантів, які розповсюджуються на всю територію України і кожна громада або партнерська громаді організація може взяти участь і подати заявку.

Різні виклики: прифронтові та прикордонні громади більше обстрілюються армією росії, існують проблеми з електроенергією і водопостачанням у набагато більшій мірі ніж у громадах з центру та у глибокому тилу. Тилові громади мають більше можливостей робити проєкти за рахунок бюджетів громад, адже вони є профіцитними. Підприємництво в тилових громадах розвивається кращим чином, адже багато бізнесів були релоковані в умовно-безпечні регіони.

У дослідженні використовуються дані за 2023 рік. Це можна пояснити тим, що громади в цей рік вже більше стабільно почали налагоджувати співпрацю з партнерами, були призначені відповідальні департаменти або розроблені нові напрямки діяльності та покладені певні функції на відповідних осіб. Громади в цей рік перейшли здебільшого від кризового реагування до стабільної роботи.

Інтерв'ю проводитимуться з начальниками профільних управлінь, директорами агенцій з розвитку громади, профільними заступниками міських або селищних голів.

Респоденти: жінки — 4, чоловіки — 5. Середній вік респондентів 35—45 років.

Чернігів у сфері міжнародного співробітництва розглядається через діяльність Відділу міжнародних відносин та інвестицій Чернігівської міської ради, на який покладені функції комунікацій, створення партнерств, офіційне представництво громади на міжнародній арені. Відділ складається з двох людей.

Опішня реалізовує міжнародний напрямок роботи громади через відповідний відділ з двох людей.

Корюківка реалізує міжнародну діяльність через Відповідальний сектор міжнародних відносин та інвестицій, до якого входять 2 працівника — завідувач сектору та головний спеціаліст.

У Полтаві за міжнародну, координаційну, інвестиційну та аналітичну діяльність в місті відповідає комунальна неприбуткова організація “Інститут розвитку міста”.

Мукачево зосереджує роботу у напрямку міжнародного співробітництва у Відділі з питань міжнародного співробітництва та регіонального розвитку, який складається з двох людей — головних спеціалістів з питань міжнародного співробітництва та регіонального розвитку.

У Херсоні функції міжнародного співробітництва покладені на профільного заступника голови міської військової адміністрації, заступника міського голови з питань діяльності виконавчих органів Херсонської міської ради, директора департаменту економіки та інвестицій Херсонської міської ради, начальника відділу міжнародного та муніципального співробітництва управління стратегічного розвитку та інвестицій департаменту економіки та інвестицій Херсонської міської ради та головних спеціалістів зазначеного відділу.

Таблиця 1 - Кількісні дані про досліджувані громади

Номер пп	Громада	Бюджет громади у 2023 році, грн	Кількість населення, осіб	Сума залучених міжнародних коштів у 2023 році, грн	Відсоток залучених коштів до бюджету громади, %
1	Чернігів	3 977 616 919.41	276 927	750 000 000	18.85
2	Корюківка	321 018 851.17	12202	31278542.2	9,74
3	Чернівці	4 227 298 407.29	264 300	669739000	15,84
4	Херсон	2 506 237 139.59	275 529	Не надали інформацію	-
5	Мукачево	2 705 323 717.97	85 569	7701800	2,84
6	Полтава	4 826 366 271.09	272 572	39 400 000	0.81
7	Опішня	497 059 647.03	6003	2472896	0,49
8	Хмельницький	4 960 474 018.66	271 618	25 168000	0.51
9	Запоріжжя	9 504 547 306.92	706,116	586462000	6,17

Чернівці покладають функції міжнародного співробітництва на Департамент соціально-економічного розвитку та стратегічного планування, який складається

Запоріжжя здійснює свою міжнародну діяльність через Комунальну установу “Інститут розвитку міста”.

У Хмельницькому за міжнародне співробітництво відповідає комунальне підприємство “Агенція розвитку Хмельницького”.

РЕЗУЛЬТАТИ

Інтерв'ю були проведені з представниками з громад північної, центральної, західної, південно-східної частин України. Це були такі громади: Херсон, Чернігів, Мукачєво, Хмельницький, Запоріжжя, Опішня, Чернівці, Корюківка, Полтава. Така кількість громад є достатньою для отримання загальної картини стану напрямків міжнародної співпраці, адже проблеми та перешкоди дублюються, громади приводять схожі приклади своїх активностей. Різниця помітно полягає в певних факторах. Таких, як інституційна спроможність, бюджети громад, розмір відповідних департаментів, рівень залученості в цей напрямок керівника громади.

Очікування повністю співпали з отриманими результатами. Усі, кому було запропоновано взяти участь в інтерв'ю погоджувались, комунікації проходили завдяки особистим контактам з представниками громад. Діалоги відбувались в онлайн форматі у телефонному режимі. Перед інтерв'ю була проведена попередня підготовка у вигляді перегляду інтернет-ресурсів, офіційних соціальних мереж громади, перевірки наявності спеціальних інституцій, які відповідають за міжнародну роботу громади. Для отримання більш детальної інформації в частину громад, де не було відкритої інформації про міжнародну допомогу у 2023 році були надіслані офіційні запити згідно закону про доступ до публічної інформації. Майже всі з запитів отримали відповідь у встановлений законом строк і майже всі містили вичерпну інформацію для дослідження, окрім однієї з громад, де був наданий перелік організацій що надавали допомогу без вказаних сум.

Після проведення дослідження Гіпотеза Н0 “Ефективність міжнародного співробітництва громад не залежить від внутрішніх систем та структур, а є результатом випадкових факторів” спростовується, адже досягнення результатів у міжнародній роботі не є випадковим, а є певними кроками, які роблять представники громад. Це доведено результатами інтерв'ю та відповідями людей про те, які дії вони впроваджують для досягнення мети.

Найбільш підтвердженою гіпотезою стала Гіпотеза №2 “Успіхи на міжнародному рівні залежать від лідерства конкретних осіб у громаді.”. Майже кожна громада приводила приклади конкретних осіб, які впливають на обсяг залучених зовнішніх ресурсів. Зокрема це підтверджується в Опішні, де голова громади здійснює особисту міжнародну діяльність, відвідує заходи за кордоном або в Україні, на яких активно проводить комунікації з партнерами. Також приклади особистого впливу відслідковуються і в інших громадах, де департаментами міжнародних

відносин або Інститутами міст керують люди, які перед цим працювали в міжнародних організаціях і здобули досвід, який є цінним для розуміння контексту роботи з такими організаціями.

Гіпотеза Н3 “Успіхи в міжнародному співробітництві громад залежать від географічного розташування громади” знайшла підтвердження здебільшого в громадах, які були деокуповані в 2022 році і тих, які наразі знаходяться поруч з зоною бойових дій, завдяки декільком факторам. Напрямок роботи конкретних міжнародних організацій співпадає з ситуацією в громаді, через що організація зацікавлена працювати і надавати допомогу громадам, що були деокуповані і стали у фокусі уваги донорів та посольств. У цих громадах була легша ситуація із логістикою після деокупації, що давало можливість швидше допомагати та здійснювати доставку, вони були більше висвітлені в медіа. Зокрема така ситуація спостерігалась в Чернігівській області та селах поблизу Чернігова.

Гіпотеза Н1 не знайшла фактичного підтвердження, адже тільки одна з опитуваних громад мала окрему стратегію розвитку міжнародного співробітництва. Ця громада здійснює активну діяльність у цьому напрямку. Говорячи про інші громади, зазначимо, що вони можуть бути досить активними, але не мати спеціального документу, а мати лише стратегію міжнародної роботи, вбудовану в загальну стратегію громади.

Результати інтерв'ю виявили дуже багато спільних проблемних питань у громадах та спільних факторів, які впливають на залучення ресурсів.

Політичний фактор.

Згідно інтерв'ю, вертикальна координація міжнародної допомоги через міністерства та обласні військові адміністрації стала одним з неочікуваних важливих аргументів щодо ефективності залучення ресурсів. Згідно відповідей, початок співпраці з новими донорами або організаціями відбувається зазвичай у централізованому форматі — представники організації зустрічаються з одним або декількома представниками міністерств або Державного Агентства з відновлення та розвитку інфраструктури України задля обговорення намірів співпраці та підписання меморандуму. Подалі влада визначає і надає рекомендації та регіони, де організація може ефективно працювати або де є специфічна потреба, і комунікація проходить через Обласні військові адміністрації, які проводять зустрічі на місцях з міжнародними організаціями з визначенням кроків співпраці. Такий формат роботи став більш розповсюджений з 2022 року через військовий стан і безпекові умови. В такому форматі керівництво Обласних військових адміністрацій приймає рішення щодо ключових громад, напрямків, проєктів, де вони можуть налагодити роботу з організаціями. На даному етапі ключовим є розуміння потреб, спроможність реалізувати проєкти, розуміння потенціалу партнерів.

Відсутність або недостатність кваліфікованих працівників в команді.

Ключова проблема, з якою стикаються всі респонденти в інтерв'ю, — брак кваліфікованих кадрів. Середня заробітна плата державного службовця в громадах не може конкурувати з ринковою оплатою праці проєктних менеджерів,

комунікаційників, керівників проєктів. Здебільшого відділи міжнародних відносин в громадах, зі слів респондентів, конкурують із міжнародними організаціями через кваліфіковані кадри. І заробітні плати стають вирішальним фактором при прийнятті потенційними службовцями рішення працювати на міжнародні організації завдяки оплаті праці у декілька разів більше. Брак кваліфікованих кадрів ще більше відчувається у прифронтових громадах, або тих, які знаходяться недалеко від зони бойових дій, через евакуацію людей. Громади у західних областях менше відчувають цю проблему, адже багато українців переїхали жити туди як внутрішньо-переміщені особи і мають можливість працювати у подібних інституціях, підсилюючи потенціал мешканців громади.

Мовні бар'єри.

Одна із проблем, з якими зустрічаються керівники громад або представники профільних інституцій, — це мовні бар'єри при комунікаціях і незнання англійської мови. Якщо мова йде про менші громади, вони частіше стикаються із подібними складнощами, адже важко знайти у свою команду англomовних спеціалістів. Це значно уповільнює або зводить до нуля можливість особистих комунікацій, нетворкінгу, знайомств та налагодженню контактів з міжнародними партнерами. Особливо критично ця проблема відчувається при відвідуванні закордонних заходів.

Невідповідність регіону фокусу міжнародної організації.

Згідно з інтерв'ю, проблемою, із якою стикаються інституції в громадах, є те, що при комунікаціях або поданні заявок на гранти виявляється, що організація має вектор налаштування на інші регіони та напрямки роботи. У такому випадку витрачається час та ресурси інституцій на неправильний менеджмент та подаються заявки або запити, які завідомо не отримають результат.

Відсутність стратегії розвитку міжнародного співробітництва громади.

Майже всі опитуванні громади не мають стратегії міжнародного співробітництва громад, за якою відбувалась би систематична робота, постійні кроки по залученню ресурсів. Максимум, що є в деяких громадах, — це вбудований в загальну стратегію громади розділ про міжнародну роботу. Громади відзначають, що діяльність відбувається в залежності від ситуації, виходячи з умов та можливостей на даний момент. Зокрема планування діяльності не відбувається за заздалегідь прокладеним планом та стратегічно визначеними кроками, а хаотично.

Фокус на залучення якомога більше міст-побратимів.

Після початку повномасштабного вторгнення заключення нових партнерств із новими містами-побратимами став популярним напрямком у роботі громад. Деякі приклади на всеукраїнському рівні про передачу гуманітарної, фінансової допомоги громадам стали поштовхом для інших у пошуку таких партнерств. Але тут громади виясняли, що при неправильному менеджменті це перетворювалося на історію з проханнями про допомогу від українських громад, а не “win win” ситуація, тобто не партнерська угода. Тому Європейські громади і не тільки не завжди підтримують таке бажання заключати договори з українськими містами або селами на даному етапі. Громади, які налагоджували такі зв'язки і підписували меморандуми на взаємовигідних умовах,

мали певні успіхи, наприклад, гранти від європейських фондів дозволяли реалізовувати спільні проєкти. Таку діяльність можна спостерігати в Чернівцях, де реалізуються спільні проєкти з містами-побратимами за підтримки Європейської Комісії. Також успішними кейсами були обміни досвідом серед фахівців з України та міст-побратимів. Громади шукають такі партнерства за допомогою свого особистого нетворкінгу, розсилки листів, організацій на кшталт Cities4cities.

Відсутність спеціальної освіти або досвіду.

Громади, для яких співпраця з міжнародними організаціями стала новим викликом, почали будувати її без попередньої освіти або проходження спеціальних курсів. Ця робота з 2022 року стала для багатьох людей, що не мали попереднього досвіду. Тому багато було допущено помилок в цьому напрямку. Відсутність отриманих грантів або партнерств в громаді пояснюється тим, що спеціалісти, на яких була покладена ця функція, не мали спеціальної освіти та знань про те, як працює даний сектор. Це було виявлено з інтерв'ю, коли обговорювався перелік працівників, на яких були покладені функції координування міжнародних відносин. І ті, хто попередньо працював в міжнародних організаціях або навчався у цьому напрямку, набагато більше розуміють специфіку і контекст роботи, ніж ті, хто мав іншу освіту і недостатній досвід роботи.

Нерозуміння важливості та перспектив цього напрямку з боку керівництва громади.

Політична воля діяти в цьому напрямку та ставити міжнародну роботу у фокус усієї громади, направляти ресурси, виділяти фінансування на ці інституції є не у кожній громаді з декількох причин. По-перше, голови громад могли не стикатись з такою роботою раніше і не бачать перспектив. По-друге, часто такий напрямок не приносить термінових результатів, а є довготривалою роботою, адже взаємодія з міжнародними організаціями, грантами тощо несе багато бюрократичних перепон. А також, як видно з інтерв'ю, особисті контакти та постійний зв'язок, спілкування приносять успіх, але лише в довгостроковій перспективі. Тому виходячи з відповідей, бачимо, що ті громади, які відчують важливість таких інституцій, як Інститути міст, департаменти міжнародних відносин, мають більше успіху в цьому напрямку.

Вплив розташування громади на напрямки та роботу громади.

Історично склалося таким чином, що громади, розташовані ближче до кордонів з країнами ЄС, зокрема Польщею, Угорщиною, Словаччиною, більше уваги приділяли міжнародній роботі та проєктом розвитку, грантовим проєктам європейських фондів. Таким чином, у Львові з 2009 року був створений Інститут міста - організація, яка систематично працює з міжнародними партнерами. Також у багатьох інших громад Львівської, Івано-Франківської, Чернівецької областей був і залишається пріоритетним напрямок на співпрацю з європейськими партнерами, транскордонне партнерство. Натомість громади, розташовані далі від кордону, зберігали більше зв'язків та економічних відносин з Росією та Білоруссю. Зокрема, це стосується Чернігівської області. Гомель, наприклад, до 2022 року був містом-побратимом Чернігова. Так само, як і в інших містах, ближчих до російського кордону, були міста-побратими в Росії. Таким чином, до війни співпраця відбувалась здебільшого з

цими країнами. Окрім партнерства між містами, відбувалися також і освітні заходи, обмін досвідом, налагодження економічних відносин між представниками бізнесу. І це сприяло безпосередньо на фокус діяльності громад західноукраїнських регіонів на європейське партнерство. Така ситуація змінилась у 2022 році, коли з початком повномасштабного вторгнення міжнародні організації почали допомагати українським громадам, які опинились у зонах бойових дій, та іншим містам і селищам, у яких з'явилися нові виклики. Зокрема в Україні почали роботу або розширили діяльність гуманітарні міжнародні організації, відкривши офіси в нових громадах. Процес співробітництва відбувався не за запланованим сценарієм, а як реагування на кризові ситуації, і здебільшого всі процеси були хаотичними. Тільки ті громади, які мали досвід та спроможність, змогли вивести ці процеси в більш довготривале та стає партнерство у 2023 році і потім. По-перше, громади, які опинились у полі зору міжнародної спільноти через бойові дії після деокупації, наприклад, Буча, Ірпінь, отримали багато підтримки від донорів. По-друге, це громади, які мали попередній досвід або активну спільноту, яка включилась до допомоги. Наприклад, Чернігів у травні 2022 року почав розробляти стратегію розвитку міста після перемоги разом з громадськими організаціями та міжнародними партнерами. По-третє, із громадами відновився зв'язок після деокупації областей, таких, як Київська, Чернігівська, Харківська. Це стало важливим поштовхом для міжнародних організацій почати роботу в громаді. Згідно опитування, така робота часто була викликана не напряду роботою громади та відповідних інституцій, а через специфіку діяльності донорів і їх безпосередній фокус уваги на такі локації. Вони почали свою роботу незалежно від того, чи був попередній запит від громади. Тобто вони самостійно могли ініціювати таку співпрацю. Для подальшого глибшого дослідження проблем та викликів пропонується детальніше дослідити вплив особистостей в громаді на успіх на міжнародній арені. Протягом інтерв'ю з представниками громад було виявлено, що не тільки офіційні лідери в громаді можуть бути причиною залученні ресурсів, але і представники громадських організацій, мешканці громад, які вимушено знаходяться за кордоном і можуть залучати ресурси звідти та комунікувати з партнерами, зовнішні експерти та консультанти, представники міжнародних організацій. У цьому контексті можна дослідити, які якості характеру таких лідерів цьому сприяють, їх попередній професійний досвід, освіта, рівень знання іноземних мов, комунікативні навички тощо. Також рекомендується глибше дослідити політичні фактори як фактор впливу на міжнародну діяльність. Зокрема це може бути партійна приналежність керівників громад або людей, хто відповідає за таку роботу, також наявність можливого партійного конфлікту з представниками центральної влади або тих, хто приймає рішення щодо міжнародних проєктів. Такі особливості можуть мати суттєвий вплив на залучення партнерств в регіонах. І через партійну приналежність, вплив особистих уподобань осіб, що приймають рішення, міжнародні ресурси можуть бути розподілені не у відповідності до потреб, а виходячи з політичних мотивів. Також пропонується глибше дослідити участь громад у міжнародних асоціаціях та спільнотах, залучення

міст-побратимів до подачі спільних проектів та результативність таких дій для розвитку українських міст та селищ. Цей напрямок може бути дуже цікавим та перспективним.

ПРОПОНОВАНІ ЗМІНИ ДО ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ

Рекомендації, розроблені на базі виявлених проблем і факторів в громадах, що впливають на розвиток міжнародного співробітництва.

Створення окремої стратегії розвитку міжнародних стосунків

Із розвитком громад та грантових можливостей в Україні було впроваджено необхідність створення стратегій громад. Але спочатку бажано розробити стратегічні кроки у напрямку міжнародних партнерств. Зокрема це має бути прописана структура команди, що займатиметься цим напрямком; країни, на які направляється фокус, міжнародні організації; напрямки, які громада планує розвивати та на які потрібно шукати підтримку, та загальне бачення майбутнього громади на міжнародній арені. Ці кроки важливі для фокусування та бачення точок, до яких громада має прагнути, визначення довготривалих завдань для команди, яка задіяна в процесі.

Відвідування представниками громад міжнародних заходів, пов'язаних з відновленням України

Нетворкінг як одна з ключових причин успіху у міжнародній роботі громад. Знайомства протягом відвідування заходів за кордоном часто перетікають у комунікації онлайн і згодом у спільні проекти. Зокрема представники громад, які відвідують інші країни і комунікують там особисто, з більшою вірогідністю підписують договори про співробітництво, ніж громади, які пишуть про таку можливість листи у закордонні міста. Із досвіду громад, які були опитані, виявлено — саме широка комунікація і постійне відвідування представниками громади міжнародних заходів за кордоном та заходів за участю міжнародних організацій або посольств в Україні приносили найбільшу кількість контактів у подальшому створенні партнерства.

Інвестиції у спеціальну освіту команди

Спеціалізовані курси, освіта — необхідний фактор успішної роботи міжнародних департаментів. Громади, які тільки почали таку діяльність із 2022 року або розширюють її, можуть звертатися за консультаціями від професіоналів із цього напрямку, спеціальних організацій або університетів. Важливо також відвідувати профільні форуми або цікавитися успішним досвідом інших громад, які відкриті до співпраці. Зокрема протягом спілкування з представниками громад було наведено приклади, як громади, які роблять перші кроки у міжнародному співробітництві, відвідували міста в західних регіонах, котрі вже мають багаторічний успішний досвід роботи з міжнародними партнерами.

Залучення студентів та молоді у роботу відповідних департаментів

Можливість працювати у команді зі студентами, які мають проходити практику або починають свою кар'єру у міжнародних відносинах, може позитивно сприяти на

діяльність відповідних департаментів. Співпраця може відбуватись із університетами, де навчаються перекладачі, міжнародні спеціалісти, економісти, що дасть можливість залучити до команди громади працівників із новими підходами та сучасним поглядом. А також, співпраця зі студентами може сприяти залученню більшої кількості громадськості до процесів управління громадою та прозорості влади. Потенційно студенти та молодь можуть активно долучатись до опитувань, інтерв'ю для виявлення потреб в громаді. Такі дослідження допомагають у співпраці з міжнародними організаціями, адже стають ще одним аргументом для імплементації того чи іншого проекту як необхідного місту або селищу.

Створення або залучення партнерських громадських організацій

Цей крок важливий для того, щоб мати можливість подавати заявки на отримання міжнародного фінансування у вигляді грантів. Часто громада не може бути аплікантом через складність управління бюджетом громади та вимоги донора. Тому розв'язанням цієї проблеми може стати партнерська громадська організація, яка співпрацює з міською або селищною радою за меморандумом і може писати і реалізовувати грантові проекти від імені і у партнерстві з громадою. Це значно покращує шанси на отримання ресурсів та спрощує процеси закупівель, звітування по закінченню проекту. Такий підхід уже ефективно працює у деяких громадах, де громадські організації тісно співпрацюють за таким механізмом. Ще одним плюсом створення такої організації є можливість залучення до роботи міжнародного відділу більшої кількості спеціалістів, проєктних менеджерів та інших працівників із додатковим джерелом оплати такої роботи у вигляді грантів, які допомагають організаціям у інституційному розвитку.

Залучення зовнішніх консультантів для налагодження міжнародної роботи громади

Замовлення за тендерною процедурою або за іншими можливими варіантами оплати роботи професійних спеціалістів, які могли б налагодити роботу з міжнародними партнерами в громаді, подавати грантові заявки за громаду або навіть реалізовувати проекти, — це крок до ефективного міжнародного співробітництва.

Розширення штату відповідних департаментів або інституцій

Брак кадрів було визначено як одну з ключових проблем у кожній громаді. Тому важливо розширювати відповідні департаменти для того, щоб громада не тільки могла більше писати грантові заявки і шукати нових партнерів, але і мала спроможність реалізовувати такі проекти.

Вступ у мережі європейських громад за різними напрямками

Для громад важливо бути залученими у міжнародні мережі міст, наприклад Eurocities, ALDA. Вони об'єднують між собою різні міста, створюють спільні заходи, навчання для міст-членів громади, з'їзди, онлайн заходи, діляться важливою інформацією через листи. Разом з ними є можливість подавати заявки на залучення додаткових ресурсів у громади та завдяки нетворкінгу комунікувати з такими самими членами цих об'єднань. Кожне об'єднання фокусується на своєму специфічному напрямку, тому для комунікації з ними можна делегувати когось окремо зі штату громади, щоб ця

діяльність була ефективною. Наприклад, якщо об'єднання сфокусовано на розвитку кліматичних проєктів та енергоефективності, доцільно щоб громаду представляли робітники міського теплоенергоцентру або профільні заступники міського та селищного голови. Так само, якщо

Організація діяльності щодо постійного моніторингу грантових можливостей
Важливо отримувати вчасну інформацію щодо відкритих грантових та освітніх можливостей для громади, і для цього є спеціалізовані сервіси, канали комунікацій та розсилки. Представники департаментів міжнародних відносин мають бути підписаними на подібні канали комунікацій та слідкувати за ними, подавати заявки на важливі конкурси або перенаправляти такі можливості на профільні управління.

Довготривалий фокус уваги
Міжнародна робота є довготривалим налагодженням контактів, написання грантів, пошуком ресурсів, тому важливо брати до уваги, що результат може бути не одразу. Для досягнення позитивних результатів важлива послідовність та постійна робота на майбутнє громади. Деякі проєкти від дати подачі заявки до початку реалізації можуть зайняти від декількох місяців і більше, в залежності від масштабу проєкту.

Пряма комунікація з посольствами, міжнародними організаціями
Для того, щоб громада сприймалась як самодостатній гравець на всеукраїнській та міжнародній арені, вона має самостійно вести свої комунікації. Зокрема це листування, зустрічі, онлайн-дзвінки, онлайн круглі столи, відвідування посольств партнерських країн, запрошення представників міжнародних організацій до відвідування громади, спілкування із партнерами за кордоном, вітання з важливими державними та місцевими святами від українських громад.

Визначення сво фокусів у країнах та організаціях
Для створення якісної комунікації, розвитку партнерств, реалізації проєктів важливо заздалегідь визначити організації та країни, із якими громада має намір співпрацювати, і де ця співпраця стане пріоритетною. Це необхідно для побудови якісного довготривалого співробітництва..

Робота з містами-побратимами у системі “win-win”
Важливо бути для іноземних громад партнерами на умовах рівності, а не у системі відносин донор-реципієнт. Партнерські громади можуть разом подавати заявки на грантове фінансування від європейських та інших фондів, це підвищує шанси на успіх. Громади можуть влаштовувати як офлайн, так і онлайн заходи з обміну досвідом, наприклад, серед працівників освіти або медицини, між студентами університетів, комунальних установ.

Прозора робота та звітність
Для міжнародних партнерів важливо отримувати прозору та відкриту інформацію про всі процеси в громаді, про діяльність та просування проєкту. Тому, виходячи з цього, до постійної комунікації важливо додавати фото, відео, фінансове звітування не тільки по завершенню проєкту, але і в процесі, з поясненням обрання підрядників, якщо такі є. Це дозволяє покращити комунікацію і довіру з боку партнерів.

Залучення партнерських місцевих громадських організацій

Для реалізації деяких проєктів міжнародної підтримки, подання заявок на грантову підтримку є необхідність робити це від громадської організації через умови донора. Таке партнерство може дати можливість не тільки більш широко обирати проєкти для заявок, але й активно залучати громадянське суспільство до співпраці і разом створювати більше важливих ініціатив для міста.

Інвестиції в медійність громади

Громади легше знаходять партнерства, коли про них частіше згадують медіа, виходять фільми, статті, сюжети на телебаченні. Такий контент працює на впізнаваність та запам'ятовування громад, і при діалозі партнери вже можуть знати більше про місто або селище. Наприклад, у 2022 році журналісти висвітлювали одне з сіл Чернігівської області — Ягідне, куди приїжджали міжнародні делегації, дослідники, медіа після деокупації, і це стало впізнаваним місцем, куди, зокрема завдяки цьому, вдалось залучити підтримку на відновлення.

Залучення представників громади, які тимчасово або на постійній основі проживають в пріоритетній країні

На даний момент через евакуацію багато українців перебувають за кордоном. І можна залучати представників громад до налагодження співпраці з організаціями або містами, де вони наразі перебувають. Цей напрямок може нести не тільки позитивний вплив на партнерства за кордоном, але і утримувати зв'язок та містки з нашими громадянами, долучати їх до важливих справ та напрямів діяльності їх рідних громад, залучати у налагодження партнерств.

Отже, для посилення міжнародного співробітництва на місцевому рівні громадам доцільно впроваджувати комплексний підхід, що включає стратегічне планування, розвиток людського потенціалу, налагодження прямих комунікацій з партнерами та участь у міжнародних мережах. Важливими складовими цього процесу є постійна присутність на міжнародних подіях, фахова підготовка команди, залучення молоді та громадських організацій, а також визначення пріоритетів співпраці. Успішна реалізація цих кроків дозволить громадам ефективніше залучати ресурси, вибудовувати рівноправні партнерства та формувати позитивний імідж на міжнародній арені.

ВИСНОВОК

Міжнародне співробітництво громад стало одним із важливіших напрямків діяльності органів місцевого самоврядування з початку повномасштабного вторгнення у 2022 році. Через гуманітарні кризи, відсутність або недостатність питної води та засобів до існування в місцях, де велись бойові дії, та інших викликах, з якими стикнулися громади також і в умовно безпечних регіонах через приїзд внутрішньо-переміщених осіб з інших міст і селищ.

Для відповіді на головне аналітичне питання було проведено 9 інтерв'ю з представниками громад, які активно залучені в напрямку міжнародного

співробітництва — начальниками профільних управлінь, директорами агенцій з розвитку громади, профільними заступниками міських або селищних голів.

По-перше, спростовано гіпотезу про випадковість міжнародного успіху. Практика показує, що громади, які мають чітке бачення, активно налагоджують зв'язки, беруть участь у міжнародних заходах і мають команду з відповідними навичками — досягають значно більшого у співпраці з міжнародними партнерами.

По-друге, з проведених інтерв'ю було доведено, що саме лідерський фактор — наявність активного голови громади чи керівника профільного департаменту — є визначальним для розвитку міжнародних зв'язків. Конкретні приклади показали, що саме особиста ініціатива, попередній досвід у міжнародних інституціях та здатність до проактивної комунікації мають безпосередній вплив на обсяг та якість залучених ресурсів.

По-третє, географічний чинник може частково впливати на обсяг залучених грантових ресурсів, особливо в умовах повномасштабної війни. Громади, що постраждали від окупації або розташовані поблизу зони бойових дій, частіше опиняються у фокусі міжнародних донорів. Це створює вікно можливостей, але також вимагає від громад готовності до ефективної, прозорої та відкритої співпраці.

По-четверте, інтерв'ю виявили цілу низку системних проблем, які гальмують розвиток міжнародної діяльності, зокрема:

- політичні виклики;
- брак кадрів та ресурсів;
- відсутність спеціальної освіти та досвіду у працівників цього напрямку;
- відсутність політичної волі щодо розвитку напрямку міжнародного співробітництва;
- мовні бар'єри;
- недостатність фінансування напрямку;
- ускладнення співпраці через локацію громади.

Враховуючи виявлені проблемні питання, було розроблено рекомендації, які громади можуть використовувати для розвитку і покращення напрямку міжнародного співробітництва і досягнення кращих результатів у вигляді грантів. До факторів покращення діяльності громад у напрямку міжнародної роботи можна віднести:

- покращення комунікацій;
- впровадження спеціалізованої освіти для профільних департаментів;
- залучення нових спеціалістів, консультантів;
- участь в міжнародних заходах;
- членство у міжнародних спільнотах громад;
- залучення партнерських громадських організацій;
- фокусування на пріоритетних країнах для співпраці та організаціях;
- фокус на міжнародне партнерство від керівництва громади.

Особисте лідерство є одним із пріоритетних напрямків розвитку міжнародного співробітництва громад. Активна позиція не лише керівника, а й представників

громади, відповідних інституцій та департаментів значно впливає на успіх у залученні міжнародних партнерів та ресурсів. Водночас важливо не покладати всю відповідальність лише на окремих осіб, а системно розвивати лідерські навички у всіх працівників, залучених до цього напрямку. Для цього доцільно впроваджувати спеціальну освіту, організовувати курси та тренінги, що підвищують компетенції команди. Такий комплексний підхід забезпечує стійкість і ефективність міжнародної діяльності громад у довгостроковій перспективі.

Важливо зазначити, що фактори, впливаючі на міжнародну роботу громад під час війни та під час миру, можуть різнитись. Зокрема в мирний час громади фокусувались на розвитку та взаємодії на взаємовигідних умовах співпраці. У цьому випадку співпраця з іншими міжнародними організаціями була більш запланована та неспішна. В умовах війни швидкість прийняття рішень зросла, і перед громадами стали інші виклики, зокрема гуманітарного спрямування. В Україні розширили свою присутність міжнародні організації, які відповідають за забезпечення людей базовими потребами, зокрема водою, їжею, електроенергією, теплом, місцями для проживання. Через кризу, викликану війною, громади перелаштовують свою роботу до більш тісної співпраці з міжнародними партнерами, адже самотійно відповідати на всі виклики є дуже складним завданням. У той самий час розроблені рекомендації для громад можуть бути застосовані не лише під час війни, а й після її завершення, адже всі зусилля можна буде спрямувати не лише на кризове реагування, а й на розвиток і побудову нової країни з активною участю громад у цьому процесі.

Українські громади мають значний потенціал бути гідно представленими на міжнародній арені та стати партнерами у реалізації спільних проєктів. В умовах активного процесу євроінтеграції відкривається все більше можливостей для глибшої взаємодії з європейськими інституціями, містами-побратимами та донорами. Проте цей потенціал потребує подальшого розвитку, інституційного зміцнення та вдосконалення підходів. Навчання, стратегічне планування, обмін досвідом з іноземними партнерами та готовність до змін — ключові складові успіху громад у міжнародному просторі як під час війни, так і в процесі післявоєнного відновлення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- Верховна Рада України. (2023). Проект Закону про міжнародне співробітництво органів місцевого самоврядування. <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/42219>
- Kaufmann, D., Kraay, A., & Mastruzzi, M. (2011). The Worldwide Governance Indicators: Methodology and analytical issues. *Hague Journal on the Rule of Law*, 3, 220–246. <https://doi.org/10.1017/S1876404511200046>
- Bergh, A. (2021). Intermunicipal cooperation in Norway: Drivers and outcomes. University of Agder. <https://uia.brage.unit.no/uia-xmlui/handle/11250/2755175?show=full>
- JSTOR. (1995). Intermunicipal relations and the role of governance. <https://www.jstor.org/stable/3824796?seq=4>
- Open Budget. (н.д.). Інформація про місцеві бюджети. <https://openbudget.gov.ua/local-budget?id=2600000000>
- Опішнянська територіальна громада. (2024). Новини громади. <https://opishnya-gromada.gov.ua/news/1704459721/>
- Полтавська міська рада. (н.д.). Офіційний сайт. <https://www.rada-poltava.gov.ua/>
- Верховна Рада України. (2025). Закон України «Про співробітництво територіальних громад» №156-19. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text>
- Відділ міжнародного співробітництва та регіонального розвитку Мукачівської міської ради. (н.д.). <https://mukachevo-rada.gov.ua/departments/viddil-z-pytan-mizhnarodnoho-spivrobitnytstva-ta-rehionalnoho-rozvytku>
- Хмельницька міська рада. (2022). Статут комунальної установи. <https://www.khm.gov.ua/uk/content/pro-vnesennya-zmin-ta-zatverdzhennya-novoyi-redakcii-statutu-komunalnoyi-ustanovy>
- Чернівецька міська рада. (н.д.-а). Міжнародне співробітництво. https://city.cv.ua/city/international_organizations
- Чернівецька міська рада. (н.д.-б). Річні звіти міського голови. <https://city.cv.ua/reports/mer>
- Wiley Online Library. (2023). Governance and municipal cooperation: Evidence from international studies. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/gove.12827>

Брюховецька, І., Іванов, А., Супрунова, І., & Сак, В. (2024). The role of international cooperation in addressing humanitarian crises and economic recovery in post-conflict regions. *Pakistan Journal of Life and Social Sciences*, 22(2), 4305–4314.
https://www.pjlss.edu.pk/pdf_files/2024_2/4305-4314.pdf

Index Minfin. (2022). Чисельність населення в місті Мукачево.
<https://index.minfin.com.ua/ua/reference/people/town/mukachevo/>

Ukrinform. (2024). Росія створила одну з найбільших гуманітарних криз в Європі з часів Другої світової війни — Британія в ОБСЄ.
<https://www.ukrinform.ua/rubric-polytics/3932413-rosia-stvorila-odnu-z-najbilsih-gumanitarnih-kriz-v-evropi-z-casiv-drugoi-svitovoi-vijni-britania-v-obse.html>

Ukrinform. (2025). USAID зупинило фінансування в Україні: як це вплине на суспільно важливі проекти та хто радіє таким змінам.
<https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3954212-usaid-zupinilo-finansuvanna-v-ukraini-ak-ce-vpline-na-suspilno-vazliivi-proekti-ta-hto-radie-takim-zminam.html>

Львівська міська рада. (н.д.). Комунальна установа «Інститут міста».
<https://city-adm.lviv.ua/lmr/utilities/komunalna-ustanova-instytut-mista>

Розвиток.in.ua. (н.д.). Інституційна спроможність ОМС.
<https://rozvytok.in.ua/institutsiina-spromozhnist-oms>

Prostir.ua. (2023). Як громадській організації отримати грантове фінансування.
<https://www.prostir.ua/?library=yak-hromadskij-orhanizatsiji-otrymaty-hrantove-finansuvannya>

Hromady.org. (2024). Розвиток міжмуніципального та міжнародного співробітництва громад.
<https://hromady.org/rozvitok-mizhmunicipalnogo-ta-mizhnarodnogo-spivrobitnictva-gromady>

Корюківська міська рада. (н.д.). Офіційний сайт. <https://koryukivka-rada.gov.ua/>

World Bank. (н.д.). The Worldwide Governance Indicators: Methodology and analytical issues.
<https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/4e535db9-672d-5897-a6cd-feb4df55208f>

Херсонська міська рада. (н.д.). Офіційний сайт Херсонської міської ради.
<https://miskrada-ks.gov.ua/>

Запорізька міська рада. (н.д.). Офіційний сайт Запорізької міської ради.
<https://zp.gov.ua/>

Запорізька міська рада. (2023, грудень 21). Завдяки діяльності Інституту розвитку міста за рік Запоріжжя отримало підтримку на понад 586 мільйонів гривень.
<https://zp.gov.ua/news/77439-zavdiaki-diialnosti-institutu-rozvitku-mista-za-rik-zaporizzia-otrimalo-pidtrimku-na-ponad-586-milioniv-griven>

Bansard, J. S., Pattberg, P. H., & Widerberg, O. (2017). Cities to the rescue? Assessing the performance of transnational municipal networks in global climate governance. *International Environmental Agreements: Politics, Law and Economics*, 17(2), 229–246.
<https://doi.org/10.1007/s10784-016-9318-9>

Rabinovych, M., Brik, T., Darkovich, A., Savisko, M., Hatsko, V., Tytiuk, S., & Piddubnyi, I. (2023). Explaining Ukraine's resilience to Russia's invasion: The role of local governance. *Governance*, 37(3), 1121–1140. <https://doi.org/10.1111/gove.12827>

ДОДАТОК 1

Питання для інтерв'ю з представниками громад:

Чи є в громаді стратегія міжнародного співробітництва? Чи її дотримуються відповідний департамент?

Розкажіть яка інституція в громаді здебільшого займається МС? Скільки людей задіяно в цей процес? Які це посади?

Якими мотивами керуються міжнародні організації при виборі вашої громади?

Яким чином починається робота над проєктами, які кроки цьому передують?

Що найбільше впливає на успіх в отриманні грантів на вашу думку?

Чи впливає географічне розташування громади на її міжнародну підтримку?

Чи впливають особисті зв'язки представників громад на отримання грантів в громаду?

Які головні перешкоди громада зустрічала при спробах залучення міжнародних грантів?

Що ви вважаєте найважливішим у системі МС громади?

Чи є успішні проєкти міжнародного співробітництва які ви б виділили поміж інших? що сприяло їх залученню на вашу думку?

ДОДАТОК 2

Транскрипти проведених інтерв'ю

[Транскрипти](#)

ДОДАТОК 3

Листи громад

[Листи громад](#)