

Хмельницький національний університет
Факультет міжнародних відносин і права
Кафедра міжнародних економічних відносин

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

магістр

Освітній рівень

Галузь знань 29 Міжнародні відносини

Шифр і назва галузі знань

Спеціальність 292 Міжнародні економічні відносини

Шифр і назва спеціальності

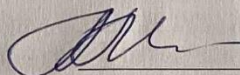
Спеціалізація Міжнародні економічні відносини

на тему: «СТРАТЕГІЇ РОЗШИРЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ СПІВПРАЦІ
ОРГАНАМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ В
УКРАЇНІ»

Виконав: студент 2 курсу, група МЕВм -24-1  Анастасія БАГРІЙ

Підпис Ініціали, прізвище

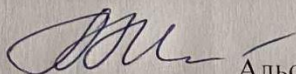
Керівник: д.е.н., професор

 Альона МЕЛЬНИК

Підпис, дата Ініціали, прізвище

До захисту допускаю:

Зав.кафедри МЕВ д.е.н., професор

 Альона МЕЛЬНИК

Підпис, дата Ініціали, прізвище

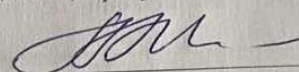
_____ 2025 р.

Хмельницький, 2025

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет	<u>Міжнародних відносин і права</u>
Кафедра	<u>Міжнародних економічних відносин</u>
Освітній рівень	<u>Другий (магістерський)</u>
Галузь знань	<u>29 Міжнародні відносини</u>
Спеціальність	<u>292 Міжнародні економічні відносини</u>
Спеціалізація	<u>Міжнародні економічні відносини</u>

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Завідувач кафедри МЕВ
д.е.н., професор Мельник А.О.



« ____ » _____ 2025 р.

ЗАВДАННЯ НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ

Багрій Анастасія Сергіївна
(прізвище, ім'я по батькові)

1. Тема роботи «Стратегії озширення міжнародної співпраці органами місцевого самоврядування в умовах війни в Україні»
Керівник роботи Мельник Альона Олексіївна, д.е.н., професор
затверджено наказом ректора університету від «25» серпня 2025 р., № 65
2. Строк подання студентом роботи на кафедру грудень 2025 р.
3. Вихідні дані роботи складають статистичні матеріали ЄС (проект EU4DIGITAL INITIATIVE), Міністерства цифрової трансформації України та міжнародних рейтингових організацій, інтернет-ресурси, праці вітчизняних і закордонних учених, підручники, монографії, інтернет-ресурси.
4. Зміст дипломної роботи (перелік питань, які належить розробити)
Розділ 1. Теоретико-правові засади міжнародної співпраці органів місцевого самоврядування в умовах війни
Розділ 2. Аналіз сучасного стану та існуючих стратегій міжнародної співпраці органів місцевого самоврядування України
Розділ 3. Розробка рекомендацій та перспектив вдосконалення стратегій міжнародної співпраці органів місцевого самоврядування в умовах повоєнного відновлення
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
10 таблиць;
5 рисунків;

ЗМІСТ

Вступ	6
Розділ 1. Теоретико-правові засади міжнародної співпраці органів місцевого самоврядування в умовах війни	9
1.1. Сутність та специфіка міжнародної співпраці органів місцевого самоврядування в сучасних умовах	9
1.2. Нормативно-правове забезпечення міжнародної діяльності територіальних громад України	19
1.3. Роль та місце міжнародного співробітництва у зміцненні стійкості (резильєнтності) територіальних громад	25
Розділ 2. Аналіз сучасного стану та існуючих стратегій міжнародної співпраці органів місцевого самоврядування України	28
2.1. Оцінка масштабів та ключових напрямів міжнародної співпраці органів місцевого самоврядування під час війни	28
2.2. Виклики та бар'єри на шляху розширення міжнародної співпраці в умовах воєнного стану	34
2.3. Аналіз успішних кейсів та кращих практик муніципальної дипломатії українських міст	38
Розділ 3. Розробка рекомендацій та перспектив вдосконалення стратегій міжнародної співпраці органів місцевого самоврядування в умовах повоєнного відновлення	44
3.1. Роль міжнародних партнерів та програм ЄС у підтримці українських громад	44
3.2. Формування ефективних стратегій розширення міжнародної співпраці на основі наявного досвіду у Хмельницькій області	48
3.3. Перспективи розвитку міжнародної співпраці органів місцевого самоврядування України в контексті євроінтеграції	76
Висновки	79
Список використаних джерел	82
Додатки	86

ВСТУП

Сучасний етап розвитку України характеризується масштабними трансформаціями у сфері публічного управління, поглибленням процесів децентралізації та посиленням ролі місцевого самоврядування у забезпеченні сталого соціально-економічного розвитку територій. Органи місцевого самоврядування (ОМС) отримали розширені повноваження, проте реалізація покладених на них функцій вимагає значних фінансових ресурсів, які не завжди можуть бути забезпечені виключно за рахунок місцевих бюджетів. У таких умовах зростає значення залучення іноземної фінансової допомоги як додаткового інструменту підтримки місцевих громад, зміцнення їх інституційної спроможності, модернізації інфраструктури та забезпечення виконання суспільно важливих функцій.

Після початку повномасштабної російської агресії 2022 року проблема фінансової підтримки територіальних громад набула особливої гостроти. Значні руйнування об'єктів критичної інфраструктури, житлового фонду, соціальних закладів, порушення логістичних ланцюгів та скорочення доходів місцевих бюджетів поставили громади у критичні умови. Міжнародні донори – Європейський Союз, уряди іноземних держав, міжнародні фінансові організації та фонди – стали ключовими партнерами України у реалізації програм відновлення, реконструкції, гуманітарної підтримки та модернізації місцевих територій. Значні обсяги зовнішньої фінансової допомоги дозволили громадам реалізувати проекти, що в мирний час були б недоступними через обмеженість бюджетних ресурсів.

Актуальність теми зумовлена потребою комплексного вивчення механізмів залучення, управління та ефективного використання іноземної фінансової допомоги на місцевому рівні. Постає необхідність у визначенні чинників, що впливають на результативність співпраці громад з міжнародними партнерами, а також у формуванні рекомендацій щодо вдосконалення інструментів фінансового менеджменту в органах місцевого самоврядування.

Об'єкт дослідження є процес залучення та використання іноземної фінансової допомоги в системі місцевого самоврядування України.

Предмет дослідження є механізми, інструменти, форми, організаційно-правові та фінансові аспекти отримання і використання іноземної фінансової допомоги органами місцевого самоврядування.

Мета дослідження – комплексно проаналізувати процес залучення і використання іноземної фінансової допомоги органами місцевого самоврядування України та визначити напрями підвищення ефективності співпраці територіальних громад з міжнародними партнерами.

Для досягнення мети були визначені такі завдання:

1. Проаналізувати теоретичні підходи до поняття та класифікації іноземної фінансової допомоги.
2. Дослідити нормативно-правове забезпечення залучення міжнародної допомоги на місцевому рівні.
3. Охарактеризувати ключові форми та джерела іноземної фінансової підтримки для органів місцевого самоврядування України.
4. Оцінити сучасні тенденції та обсяги міжнародної допомоги, що надходить до територіальних громад.
5. Проаналізувати ефективність використання іноземних фінансових ресурсів на прикладі окремої громади (або регіону — залежно від твоєї роботи).
6. Визначити основні проблеми, бар'єри та ризики у процесі залучення міжнародної підтримки.
7. Розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення механізмів залучення та використання іноземної фінансової допомоги органами місцевого самоврядування.

У роботі застосовано загальнонаукові та спеціальні методи, зокрема: аналіз і синтез для узагальнення теоретичних положень; порівняльно-правовий метод для вивчення нормативної бази; статистичний метод для опрацювання даних щодо обсягів міжнародної допомоги; методи системного

підходу та структурного аналізу для оцінки механізмів управління фінансовими ресурсами; графічний метод для візуалізації отриманих результатів; методи експертної оцінки для визначення ключових проблем та перспектив розвитку.

Основні положення та результати дослідження були апробовані та обговорені на міжнародній науково-практичній конференції молодих вчених та студентів «Міжнародні економічні відносини: сталий розвиток та діджиталізація» м. Хмельницький, ХНУ, 22 травня 2025 р. (Опубліковано тези).

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох змістовних розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Повний обсяг роботи становить 85 сторінок тексту. Робота містить 5 рисунків, 10 таблиць. Список джерел включає 30 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ МІЖНАРОДНОЇ СПІВПРАЦІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ

1.1. Сутність та історичні передумови міжнародної співпраці органів місцевого самоврядування в сучасних умовах

У системі управління Україною органи місцевого самоврядування займають особливе, відокремлене місце, що ґрунтується на засадах децентралізації влади та народовладдя. Вони не є частиною вертикалі державної виконавчої влади, а становлять самостійний рівень управління, покликаний вирішувати питання місцевого значення, виходячи з інтересів та потреб територіальних громад.

Фундаментальне місце органів місцевого самоврядування визначається Конституцією України як право територіальної громади (жителів сіл, селищ, міст) самостійно, під свою відповідальність, управляти справами, що стосуються їхнього безпосереднього життя. Це найближчий до людини рівень влади, її "перша лінія". Структурно ця система складається з (рис. 1.1):



Рис.1.1. Місце органів місцевого самоврядування в системі управління державою

1. Представницьких органів: сільські, селищні та міські ради, що формуються шляхом прямих виборів громадян і виступають колективним виразником волі громади.

2. Виконавчих органів: виконавчі комітети, управління та відділи, які створюються радами для безпосередньої реалізації їхніх рішень та повноважень.

3. Посадових осіб: сільські, селищні, міські голови, які очолюють виконавчу владу на місцях, головують на засіданнях ради та представляють громаду у відносинах із зовнішніми суб'єктами.

Держава, в особі центральних органів влади та місцевих державних адміністрацій, здійснює лише наглядові функції за дотриманням законності актів органів місцевого самоврядування, але не втручається в їхню дискреційну (самостійну) діяльність.

Значення органів місцевого самоврядування в життєдіяльності України є критичним і багатограним:

- основа демократії, вони є головним інструментом реалізації принципу народовладдя на базовому рівні. Саме тут громадянин може найбільш прямо та ефективно впливати на рішення влади – через вибори, громадські слухання, місцеві ініціативи та електронні петиції;
- забезпечення життєдіяльності, на плечі місцевої влади лягає забезпечення більшості повсякденних потреб громадян. Це управління житловим фондом, забезпечення безперебійної роботи комунальних служб (вода, тепло, вивезення сміття), розвиток транспортної інфраструктури, утримання доріг, шкіл, лікарень та дитячих садків;
- місцевий економічний розвиток, органи місцевого самоврядування отримали значні фінансові ресурси та повноваження в рамках реформи децентралізації. Вони відповідальні за формування місцевих бюджетів, залучення інвестицій, розвиток малого та середнього бізнесу, що стимулює економічне зростання країни "знизу";

- підзвітність та прозорість, завдяки територіальній близькості та прямій залежності від виборців, місцева влада більш підзвітна населенню. Це створює умови для ефективного контролю з боку громади та зменшує ризики корупції.

Таким чином, органи місцевого самоврядування є не просто адміністративним механізмом, а фундаментальним стовпом української державності, який забезпечує зв'язок між громадянином та публічною владою, ефективне надання послуг та сталий розвиток території.

Під час повномасштабного вторгнення росії функції органів місцевого самоврядування не тільки збереглися, а й значно розширилися та трансформувалися, набувши критичного значення для забезпечення стійкості держави. Вони стали ключовим елементом системи національної безпеки та оборони на місцях.

Основні функції органів місцевого самоврядування під час війни можна згрупувати в декілька пріоритетних напрямків:

1. Сприяння обороноздатності та національній безпеці

Незважаючи на те, що питання оборони є прерогативою держави, органи місцевого самоврядування відіграють вирішальну допоміжну роль:

- підтримка Збройних Сил України та ТРО: Забезпечення потреб військових частин, що дислокуються на території громади (надання приміщень, обладнання, транспортних засобів, палива, продовольства);
- мобілізаційна робота: Сприяння роботі територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки (ТЦК та СП), ведення військового обліку, оповіщення військовозобов'язаних;
- інженерне облаштування оборонних рубежів: Організація будівництва фортифікаційних споруд, блокпостів, протитанкових загороджень у взаємодії з військовими адміністраціями та ЗСУ;
- правопорядок, взаємодія з поліцією та Національною гвардією, сприяння діяльності добровольчих формувань територіальних громад (ДФТГ).

2. Забезпечення сталого функціонування критичної інфраструктури та життєдіяльності. Під час війни ця функція набуває особливої важливості, адже об'єкти інфраструктури є постійними цілями ворога:

- безперервне надання комунальних послуг, забезпечення водопостачання, водовідведення, тепlopостачання, електропостачання та вивезення сміття, незважаючи на обстріли та пошкодження мереж;
- ремонт та відновлення: оперативне відновлення пошкоджених об'єктів інфраструктури, житлового фонду, доріг та мостів;
- цивільний захист, організація системи оповіщення населення про повітряну тривогу, облаштування та утримання укриттів (бомбосховищ), підготовка та проведення евакуаційних заходів.

3. Гуманітарне реагування та соціальний захист. Війна спричинила масштабну гуманітарну кризу та внутрішнє переміщення мільйонів людей, що поклато величезне навантаження на місцеву владу:

- прийом та розселення ВПО: Облік внутрішньо переміщених осіб (ВПО), організація місць компактного проживання (шелтерів), забезпечення тимчасовим житлом;
- надання допомоги, збір та розподіл гуманітарної допомоги (продукти харчування, ліки, одяг), координація роботи волонтерських центрів.
- соціальні послуги, забезпечення виплати соціальних допомог, пенсій, підтримка вразливих верств населення (осіб з інвалідністю, літніх людей, багатодітних сімей).

4. Підтримка економіки та фінансова стійкість. Функції органів місцевого самоврядування також включають заходи для підтримки економічного фронту:

- релокація бізнесу: Сприяння переміщенню підприємств із зон активних бойових дій у більш безпечні регіони, надання виробничих площ та допомога з працевлаштуванням;
- місцеві замовлення: Забезпечення місцевих потреб через місцевих виробників, підтримка критично важливих підприємств громади;

- бюджетна стійкість, забезпечення наповнення місцевих бюджетів для фінансування першочергових потреб, зокрема військових.

5. Координація з військовими адміністраціями. В умовах воєнного стану управління громадами відбувається у тісній взаємодії з військовими адміністраціями. Органи місцевого самоврядування виконують рішення військового командування та ВА, забезпечуючи єдність управління та швидкість прийняття рішень, необхідних для оборони країни.

Отже, під час війни органи місцевого самоврядування перетворилися на важливу опору держави, що забезпечує як функціонування тилу, так і безпосереднє сприяння перемозі на місцях.

Міжнародна співпраця органів місцевого самоврядування (ОМС) є багатоаспектним явищем, яке традиційно визначається як комплекс децентралізованих зовнішніх зв'язків між територіальними громадами різних держав. Вона охоплює широкий спектр взаємодії: від культурного обміну та туризму до реалізації спільних економічних, інфраструктурних та екологічних проєктів.

Міжнародна діяльність органів місцевого самоврядування України є важливою складовою загальної зовнішньої політики держави і має на меті залучення ресурсів, обмін досвідом та інтеграцію в європейський і світовий простір.

Основні напрямки та значення цієї діяльності полягають у наступному:

1. Встановлення партнерських відносин (побратимство та співпраця). Це найбільш поширена форма міжнародної діяльності. Українські міста та громади активно укладають договори про партнерство, дружбу та співпрацю з муніципалітетами інших країн. Такі зв'язки допомагають у налагодженні прямої комунікації, культурному обміні, реалізації спільних проєктів, а під час війни стали основою для потужної політичної та матеріальної підтримки з боків міст-партнерів.

2. Залучення міжнародної технічної та фінансової допомоги. Це критично важлива функція, особливо актуальна в період відновлення країни.

Органи місцевого самоврядування самостійно або через асоціації залучають кошти міжнародних фондів, урядів інших країн, грантових програм (наприклад, від ЄС, USAID, UNDP) для фінансування проєктів з:

- відновлення зруйнованої інфраструктури (школи, лікарні, житло);
- реалізації реформ (енергоефективність, цифровізація, управління відходами);
- підтримки внутрішньо переміщених осіб.

3. Представництво інтересів на міжнародній арені та адвокація

Органи місцевого самоврядування активно працюють на рівні європейських та світових інституцій. Вони є членами міжнародних асоціацій та мереж, таких як Конгрес місцевих та регіональних влад Ради Європи (КМРВРС), Рада європейських муніципалітетів та регіонів (CEMR), UCLG (Об'єднані міста та місцеві влади). Через ці майданчики вони лобіюють інтереси українських громад, поширюють інформацію про злочини агресора, закликають до посилення санкцій та прискорюють інтеграцію України до ЄС.

4. Обмін досвідом та найкращими практиками. Міжнародна діяльність дозволяє українським громадам вчитися у своїх європейських колег. Це стосується впровадження стандартів ЄС, ефективного управління фінансами, розвитку послуг, містобудування та використання сучасних технологій управління містом (Smart City).

5. Культурна та публічна дипломатія. Органи місцевого самоврядування є провідниками української культури та правдивої інформації про війну за кордоном. Організація культурних заходів, днів України в містах-партнерах, підтримка української діаспори та інформування міжнародної спільноти про реалії російської агресії.

Отже, міжнародна діяльність органів місцевого самоврядування є багатофункціональним інструментом, який зміцнює стійкість України, прискорює її відновлення та інтегрує українські громади в європейську сім'ю.

Міжнародна співпраця органів місцевого самоврядування (ОМС) в незалежній Україні має свою унікальну історію, що відображає етапи становлення української державності, демократії та курсу на європейську інтеграцію.

1. Етап становлення (початок 1990-х – кінець 1990-х)

Передумови та чинники:

- здобуття незалежності (1991 р.), розпад СРСР відкрив для українських міст можливість самостійно встановлювати прямі контакти із закордонними партнерами, що було неможливим за радянських часів (тоді це була прерогатива Москви);

- «Романтизм» незалежності: Перший етап характеризувався великим ентузіазмом та бажанням українців інтегруватися у світову спільноту, знайти нових друзів та партнерів за кордоном.

Прояви:

- відновлення та налагодження побратимських зв'язків. Активізація вже існуючих (часто формальних) зв'язків та встановлення нових, переважно з містами Польщі, Німеччини, США та Канади, де були великі українські діаспори;

- гуманітарна та технічна допомога. Співпраця часто зводилася до залучення гуманітарної допомоги, обміну досвідом у перехідних процесах (приватизація, ринкова економіка, демократичне врядування);

- правова невизначеність. Відсутність чіткої національної законодавчої бази для міжнародної діяльності ОМС. Співпраця регулювалася радше ініціативою місцевої влади та загальними міжнародними нормами.

2. Етап інституціоналізації та інтеграції (2000-ті — до 2014 року)

Передумови та чинники:

- зміцнення державності. Становлення інститутів влади та поступове усвідомлення важливості місцевого самоврядування як основи демократії;

- помаранчева революція (2004 р.) та активізація євроінтеграції. Ці події посилили прозахідний вектор розвитку та бажання переймати європейські стандарти врядування;

- поява програм ЄС: Старт програм прикордонного співробітництва та технічної допомоги ЄС (TACIS, пізніше ENI CBC), які стимулювали українські ОМС до написання проєктів та залучення фінансування.

Прояви:

- участь в міжнародних асоціаціях. Українські міста та асоціації ОМС (наприклад, Асоціація міст України) стали повноправними членами європейських та світових муніципальних мереж (CEMR, UCLG);

- проєктна діяльність. Перехід від простого обміну візитами до спільної реалізації конкретних проєктів, спрямованих на вирішення місцевих проблем (екологія, енергоефективність, туризм);

- розвиток транскордонного співробітництва. Активна співпраця з прикордонними регіонами сусідніх країн-членів ЄС (Польща, Угорщина, Румунія, Словаччина).

3. Етап децентралізації та посилення ролі ОМС (2014 рік — до повномасштабної війни).

Передумови та чинники:

- реформа децентралізації: Ключовий чинник. Реформа значно розширила повноваження та фінансову спроможність місцевих громад, що зробило їх цікавими та самостійними партнерами на міжнародній арені;

- підписання Угоди про асоціацію з ЄС (2014 р.): Чіткий зовнішньополітичний вектор, який стимулював впровадження європейських стандартів на місцях;

- створення ОТГ: Об'єднані територіальні громади (ОТГ) отримали право безпосередньо виходити на міжнародний рівень, що раніше було доступно переважно великим містам обласного значення.

Прояви:

- стратегічне партнерство: Співпраця стала більш системною та стратегічно орієнтованою на розвиток конкретних секторів економіки та інфраструктури;
- муніципальна дипломатія як інструмент залучення інвестицій: Міста почали використовувати міжнародні зв'язки для залучення інвестицій та участі у великих міжнародних фінансових програмах (ЄІБ, Світовий банк, NEFCO).

4. Етап воєнного часу та стійкості (з лютого 2022 року).

Цей етап докладно описаний у попередній відповіді, але його проявами стало максимальне використання існуючих зв'язків для виживання, гуманітарного реагування та формування нової "дипломатії відновлення" та шефства іноземних міст над українськими громадами.

Законодавчим підсумком цього тривалого шляху стало прийняття Закону України «Про міжнародне співробітництво органів місцевого самоврядування» у 2024 році, який нарешті забезпечив міцну правову базу для всієї цієї діяльності.

Класична "муніципальна дипломатія" базується на принципах субсидіарності та багатоуровневого управління, дозволяючи місцевим владам напряму вирішувати специфічні проблеми своїх громадян та ефективно використовувати місцевий потенціал для досягнення глобальних цілей сталого розвитку. Основними формами цієї взаємодії виступають угоди про партнерство, побратимство міст, транскордонне співробітництво та активна участь у міжнародних муніципальних асоціаціях (наприклад, Асоціації міст України, Конгрес місцевих та регіональних влад Ради Європи).

З початком повномасштабного вторгнення в Україну 24 лютого 2022 року зміст, пріоритети та механізми цього співробітництва зазнали кардинальних і незворотних трансформацій. В умовах війни міжнародна діяльність ОМС перетворилася з інструменту «м'якої сили» та вторинного економічного розвитку на критично важливий механізм забезпечення життєстійкості (резильєнтності) громад та стратегічний ресурс національного

опору і відновлення. Сутність цього феномену полягає в тому, що міжнародні зв'язки стали не просто доповненням до державної політики, а однією з ключових опор функціонування тилкових та прифронтових територій.

Специфіка міжнародної співпраці ОМС в контексті воєнного стану в Україні визначається наступними ключовими аспектами, які докорінно відрізняють її від мирного часу.

Кардинальна переорієнтація цілей від розвитку до виживання та екстреного відновлення. Пріоритети співпраці змістилися з довгострокових інвестиційних та культурних проєктів на екстрене реагування на гуманітарні та інфраструктурні кризи. Основними завданнями стали залучення гуманітарної допомоги, забезпечення енергетичної автономії міст та селищ (генератори, мобільні котельні, системи очищення води), підтримка центрів для внутрішньо переміщених осіб та швидке відновлення критичної інфраструктури, зруйнованої внаслідок російських атак. Ця діяльність часто здійснюється в рамках спеціалізованих програм ЄС та міжнародних фондів, таких як USAID DOBRE, U-LEAD з Європою, Фонд Говарда Г. Баффета.

Гібридизація "муніципальної дипломатії" та адвокація національних інтересів. Діяльність міських голів, представників місцевих рад та громадських активістів набула рис активної публічної дипломатії та адвокації. Вони використовують прямі канали комунікації зі своїми закордонними партнерами, місцевими громадами та урядами країн-партнерів з кількома ключовими цілями:

1. Поширення правдивої інформації: донесення об'єктивних даних про перебіг бойових дій, наслідки російської агресії та воєнні злочини.
2. Формування антивоєнних коаліцій: мобілізація підтримки серед іноземного населення та політичних еліт.
3. Лобіювання посилення санкцій: тиск на місцеві органи влади країн-партнерів з метою підтримки жорсткої санкційної політики проти РФ.
4. Залучення військової допомоги: непряме лобіювання поставок озброєння Україні через звернення до центральних урядів країн-партнерів.

5. Формування нових мереж солідарності та глобалізація партнерств.

Війна активізувала безпрецедентну кількість нових партнерських зв'язків. Якщо раніше співпраця часто обмежувалася географічною близькістю (прикордонні регіони з Польщею, Угорщиною, Румунією), то зараз українські міста укладають угоди про партнерство з муніципалітетами по всьому світу — від Північної Америки до Японії. Ці зв'язки будуються не лише на спільних інтересах, а в першу чергу на основі емпатії, політичної підтримки та спільності демократичних цінностей. Мережева структура цих зв'язків дозволяє оперативно реагувати на мінливі потреби громад в умовах війни.

6. Інтеграція в європейські та світові структури як фактор сталості. Міжнародне співробітництво стало ефективним мостом для прискореної європейської та євроатлантичної інтеграції України на низовому, практичному рівні. Українські ОМС активно адаптують своє законодавство, практики управління, процедури прозорості та відбудови до стандартів і вимог політики згуртованості ЄС. Це не тільки готує ґрунт для членства України в Євросоюзі, але й забезпечує додатковий рівень стійкості та прозорості у використанні міжнародної допомоги.

Таким чином, в сучасних умовах міжнародне співробітництво органів місцевого самоврядування – це не просто додаткова функція, а життєво важлива, динамічна та багаторівнева діяльність, спрямована на мобілізацію зовнішніх ресурсів для ефективного протистояння агресії, підтримки функціонування критичних систем життєзабезпечення та створення міцного фундаменту для післявоєнного відновлення та європейського майбутнього України.

1.2. Зарубіжний досвід нормативно-правового забезпечення міжнародної діяльності територіальних громад та його становлення в Україні

Правове та нормативне регулювання муніципальної дипломатії суттєво відрізняється залежно від країни, відображаючи її адміністративно-

територіальний устрій (федеративний чи унітарний), рівень децентралізації та історичні традиції.

1. Європейська уніфікована модель. Основою для більшості європейських країн є Європейська хартія місцевого самоврядування (1985 р., Рада Європи), яка закріплює право місцевих органів влади на співпрацю.

Ключове регулювання:

- Принцип субсидіарності. Місцеві органи мають право займатися будь-якими справами, що не виключені із їхньої компетенції законодавством. Міжнародна співпраця розглядається як природне продовження внутрішніх повноважень.

- Гнучкість. Хартія дозволяє національним урядам встановлювати певні обмеження, але загалом підтримує широкі права ОМС на міжнародні зв'язки.

Приклади країн:

- Франція має чітко визначені закони (наприклад, статті Загального кодексу місцевих органів влади), які дозволяють місцевим громадам (communes, départements, régions) укладати угоди про співпрацю з іноземними партнерами, брати участь у міжнародних організаціях та навіть делегувати частину своїх повноважень для реалізації спільних проєктів розвитку.

- Паризька мерія активно співпрацює з містами по всьому світу для вирішення глобальних викликів, таких як зміна клімату (через мережу C40 Cities).

- Німеччина (Федеративна модель), регулювання відбувається на рівні федеральних земель (Länder) та загального законодавства. Міста мають широку автономію.

- Зв'язки між Кельном і Барселеною або Гамбургом і Чикаго регулюються місцевими статутами та не потребують постійного втручання федерального уряду, за винятком випадків, коли угоди стосуються зовнішньої політики держави.

2. Федеративна модель передбачає поділ повноважень

У федеративних державах міжнародна діяльність ОМС часто обмежена або потребує координації з федеральним центром. Зовнішня політика є виключною компетенцією федерального уряду. Міста можуть співпрацювати, але не можуть укладати міжнародні договори державного рівня.

Приклади країн:

- США, міжнародна співпраця міст (sister cities) є надзвичайно поширеною, але вона має характер радше приватної ініціативи та народної дипломатії, яку підтримують некомерційні організації (Sister Cities International). Регулювання мінімальне; це не юридично зобов'язуючі договори, а меморандуми про наміри.
- Канада/Австралія, схожа ситуація, де місцеве самоврядування є компетенцією провінцій/штатів, які встановлюють базові правила співпраці з іноземними партнерами.

3. Специфічна модель – централізований контроль. У деяких унітарних державах, особливо з більш централізованою системою управління, міжнародна діяльність ОМС може потребувати обов'язкового погодження з центральним урядом.

Ключове регулювання передбачає, що діє принцип "дозволено лише те, що прямо передбачено законом і погоджено міністерством закордонних справ".

Приклади країн:

- Японія та Південна Корея, хоча співпраця міст дуже активна, вона часто відбувається під егідою та за сприяння центральних урядових агенцій, що допомагають координувати та фінансувати ці зв'язки, гарантуючи відповідність зовнішньополітичному курсу країни.

Світова практика демонструє два основні підходи:

1. Широка автономія (Європа), органи місцевого самоврядування мають право на міжнародну співпрацю за замовчуванням, у межах своєї компетенції.

2. Делегування/Координація (Федерації, США), за умов коли співпраця є бажаною, але має неформальний характер або жорстко координується федеральним центром.

Україна, прийнявши новий Закон «Про міжнародне співробітництво органів місцевого самоврядування», рухається шляхом європейської моделі, надаючи ОМС необхідну правову визначеність для активної участі в міжнародних відносинах.

Правове регулювання міжнародної співпраці органів місцевого самоврядування (ОМС) в Україні являє собою багаторівневу та комплексну систему, яка охоплює як норми національного законодавства, так і міжнародні зобов'язання. Фундаментальним принципом, що визначає можливість такої діяльності, є гарантоване Конституцією України право територіальних громад на місцеве самоврядування, яке, зокрема, передбачає можливість здійснення зовнішніх зносин у межах, визначених законом.

Основоположною нормою є Конституція України, яка у статті 118 закріплює, що виконавчу владу в областях і районах, містах Києві та Севастополі здійснюють місцеві державні адміністрації. Однак стаття 140 визначає, що місцеве самоврядування є правом територіальної громади самостійно вирішувати питання місцевого значення. Це право є первинним джерелом повноважень ОМС щодо міжнародної діяльності. Стаття 146 прямо вказує, що матеріальною і фінансовою основою місцевого самоврядування є рухоме і нерухоме майно, доходи місцевих бюджетів, інші кошти, земля, природні ресурси у власності територіальних громад. Саме володіння цими ресурсами та повноваження щодо їх використання дозволяють ОМС виступати суб'єктами міжнародних проєктів та залучати інвестиції.

Ключовим спеціальним законом, що деталізує ці повноваження, є Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні». Стаття 18 цього Закону є наріжною для міжнародної діяльності, передбачаючи право органів місцевого самоврядування «здійснювати міжнародне співробітництво у сфері місцевого самоврядування». Деталізація цього права включає можливість:

- укладати договори про партнерство та співробітництво з іноземними муніципалітетами;
- брати участь у роботі міжнародних асоціацій та інших неурядових організацій;
- проводити спільні заходи (конференції, семінари, обмін досвідом).

Важливою правовою рамкою також виступає Закон України «Про транскордонне співробітництво», який регулює відносини, що виникають у процесі здійснення транскордонного співробітництва між територіальними громадами України та суміжних держав, визначаючи механізми спільного фінансування, створення спільних органів та реалізації проєктів.

Україна як член Ради Європи ратифікувала низку ключових міжнародних документів, які формують європейську модель місцевого самоврядування та міжнародної співпраці.

Фундаментальним документом є Європейська хартія місцевого самоврядування (1985 р.), яка встановлює загальні демократичні стандарти функціонування місцевої влади. Хоча вона прямо не зобов'язує до міжнародної співпраці, її дух передбачає автономію ОМС у вирішенні місцевих справ, що опосередковано легітимізує їхню зовнішню активність.

Більш конкретним є Мадридська рамкова конвенція про транскордонне співробітництво між територіальними общинами або властями (1980 р., ратифікована Україною у 1997 р.) та додаткові протоколи до неї. Ця конвенція створює уніфіковану правову базу для спрощення та стимулювання співробітництва між місцевими органами влади різних країн, надаючи їм можливість укладати угоди, створювати спільні органи управління та реалізовувати проєкти, що фінансуються спільно або за підтримки міжнародних фондів.

Повномасштабна війна внесла суттєві корективи в правове поле, створивши нові виклики та необхідність оперативного реагування. Режим воєнного стану, запроваджений Указом Президента України №64/2022, накладає певні обмеження на права і свободи громадян та функціонування

органів влади, але не призупиняє міжнародну діяльність ОМС. Навпаки, нормативно-правова база була адаптована для її інтенсифікації.

Ключові зміни та особливості:

- посилення координації з центральними органами влади: Незважаючи на автономію, міжнародна співпраця в умовах війни вимагає тіснішої координації з Міністерством закордонних справ України (МЗС) та Міністерством розвитку громад, територій та інфраструктури України (Мінвідновлення). Це необхідно для забезпечення єдиної зовнішньополітичної лінії держави, уникнення конфліктів інтересів та максимальної ефективності залучення допомоги. МЗС часто виступає модератором та координатором у налагодженні нових партнерств (наприклад, платформа Cities 4 Cities);

- спрощення процедур залучення та використання допомоги: Були прийняті спеціальні нормативні акти Уряду та зміни до Бюджетного кодексу України, що дозволяють ОМС оперативно приймати гуманітарну допомогу, благодійні внески та використовувати кошти міжнародних донорів на першочергові потреби (відновлення житла, закупівля обладнання для лікарень, генераторів), оминаючи деякі бюрократичні перепони мирного часу;

- легітимізація "надзвичайних" повноважень: Законодавство було адаптоване для використання міжнародних фінансових механізмів, спрямованих саме на відновлення. Це включає право ОМС виступати реципієнтами коштів через спеціальні фонди відновлення України (Ukraine Recovery Fund) та пряму співпрацю з міжнародними фінансовими організаціями (Європейський інвестиційний банк, Світовий банк).

Отже, нормативно-правове забезпечення міжнародної діяльності територіальних громад України є достатньо розвиненим і гнучким. Воно формує міцний фундамент для активної «муніципальної дипломатії», дозволяючи ОМС діяти автономно, але в рамках єдиної державної стратегії, що критично важливо для ефективного залучення ресурсів в умовах війни та повоєнного відновлення.

1.3. Роль та місце міжнародного співробітництва у зміцненні стійкості (резильєнтності) територіальних громад

У контексті повномасштабної агресії, концепція стійкості, або резильєнтності територіальних громад набуває першочергового значення. Стійкість визначається як здатність системи (у цьому випадку – громади) адаптуватися до шоківих подій, чинити опір руйнівним впливам, відновлювати критичні функції та швидко повертатися до стабільного стану або навіть розвиватися, інтегруючи отриманий досвід. Міжнародне співробітництво органів місцевого самоврядування (ОМС) виступає потужним каталізатором та ключовим інструментом зміцнення цієї стійкості. Воно перетворює громади з пасивних жертв конфлікту на активних суб'єктів міжнародних відносин, здатних мобілізувати зовнішні ресурси для забезпечення власної життєдіяльності.

Першочергова роль міжнародного співробітництва в умовах війни полягає в негайному реагуванні на руйнування та підтримці критичної інфраструктури. Прямі партнерські зв'язки між українськими та іноземними муніципалітетами дозволяють оперативно залучати матеріально-технічну допомогу, що є основою фізичної стійкості громад:

- забезпечення енергетичної незалежності, у відповідь на цілеспрямовані атаки Росії на енергетичну інфраструктуру, міжнародні партнери активно надають генератори різної потужності, мобільні котельні, системи безперебійного живлення та матеріали для ремонту мереж. Ці поставки часто йдуть напряму від міста до міста, минаючи складні державні процедури, що значно прискорює процес.
- відновлення соціальної інфраструктури, партнерські кошти та допомога використовуються для швидкого ремонту шкіл, лікарень, систем водопостачання та водовідведення. Наприклад, завдяки співпраці з німецькими містами, українські громади отримують модульні будинки для ВПО, медичне обладнання та комунальну техніку.

- підтримка гуманітарних хабів, міжнародна допомога у вигляді продуктів харчування, медикаментів та засобів гігієни, що надходить через канали муніципальної співпраці, дозволяє громадам, які прийняли велику кількість переселенців, підтримувати соціальну стабільність та запобігати гуманітарним кризам.

Стійкість громади визначається не лише наявністю фізичних ресурсів, а й ефективністю управління в кризових умовах, а також згуртованістю її мешканців. Міжнародна співпраця тут відіграє роль каталізатора інституційного розвитку:

- переймання антикризових практик, обмін досвідом із європейськими колегами, які мають досвід управління надзвичайними ситуаціями або кібератаками, дозволяє українським ОМС впроваджувати ефективні моделі кризового менеджменту, оптимізувати роботу служб цивільного захисту та підвищувати рівень підготовки населення;

- зміцнення соціальної згуртованості, спільні міжнародні проєкти (культурні обміни, молодіжні програми, спортивні заходи), навіть якщо вони проводяться онлайн або за межами України, сприяють підтримці морального духу населення, особливо дітей та молоді. Відчуття приналежності до міжнародної спільноти та підтримки ззовні є важливим психологічним фактором стійкості;

- підтримка демократичних інститутів, міжнародні партнери часто надають експертну підтримку для забезпечення прозорості та підзвітності місцевої влади навіть в умовах воєнного стану. Це зміцнює довіру громадян до ОМС, що є критично важливим для мобілізації внутрішніх ресурсів громади.

Міжнародне співробітництво займає ключове місце у довгостроковій стратегії відновлення України. Воно є не просто тимчасовим заходом реагування, а фундаментом для майбутнього розвитку:

- механізм "Шефства" (Patronage/Sponsorship): Ініціатива закріплення конкретних іноземних міст-партнерів або регіонів за

українськими громадами для їхнього цільового відновлення є яскравим прикладом стратегічного використання міжнародних зв'язків. Це забезпечує стабільний потік фінансування, експертизи та матеріальної допомоги на роки вперед;

- підготовка до інтеграції в ЄС: Міжнародна співпраця допомагає ОМС адаптувати місцеві стратегії розвитку до вимог Європейського Союзу, що прискорює процес євроінтеграції всієї держави. Участь у європейських мережах та програмах дозволяє українським громадам стати повноправними гравцями на європейській арені;

- залучення інвестицій та планування сталого розвитку, через налагоджені міжнародні канали ОМС отримують доступ до іноземних інвесторів, міжнародних фінансових організацій та експертів з просторового планування. Це дозволяє відбудовувати українські міста не просто «як було», а за сучасними стандартами інклюзивності, енергоефективності та сталого розвитку.

Отже, міжнародне співробітництво органів місцевого самоврядування є багатофункціональним інструментом, який відіграє визначальну роль у зміцненні стійкості територіальних громад. Воно забезпечує фізичне виживання, підтримує соціальну згуртованість, підвищує ефективність управління в умовах кризи та створює міцний міст до повоєнного відновлення та європейського майбутнього України.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ІСНУЮЧИХ СТРАТЕГІЙ МІЖНАРОДНОЇ СПІВПРАЦІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ УКРАЇНИ

2.1. Оцінка масштабів та ключових напрямів міжнародної співпраці органів місцевого самоврядування під час війни

Повномасштабне вторгнення в Україну не тільки не призупинило міжнародну діяльність органів місцевого самоврядування (ОМС), а, навпаки, спровокувало її безпрецедентну інтенсифікацію та переформатування. Оцінка масштабів цієї співпраці свідчить про значне зростання кількості партнерських зв'язків та обсягів залученої допомоги. Цей процес характеризується зміщенням акцентів з традиційного культурного обміну на критично важливі сфери: гуманітарну підтримку, відновлення інфраструктури та посилення інституційної спроможності громад.

Кількісні показники міжнародної співпраці ОМС за час війни значно зросли. За даними Асоціації міст України та Міністерства розвитку громад, територій та інфраструктури, кількість нових партнерських угод (переважно про побратимство) між українськими та іноземними муніципалітетами зросла в рази.

До 24 лютого 2022 року Україна мала близько 800 угод про побратимство. Станом на середину 2024 року ця цифра перевищила 1300, причому більшість нових зв'язків була встановлена вже під час активних бойових дій., а на 1 квітня 2025 року українські територіальні громади продовжують розширювати мережу міжнародного співробітництва, так 487 громад уклали 2101 договір з партнерами з 64 країн світу (рис.2.1.). Лідерами за кількістю партнерств є: Львівська область – 285 договорів; Закарпатська область – 284 договори; Київська область – 133 договори; Одеська область – 128 договорів; Тернопільська область – 109 договорів.

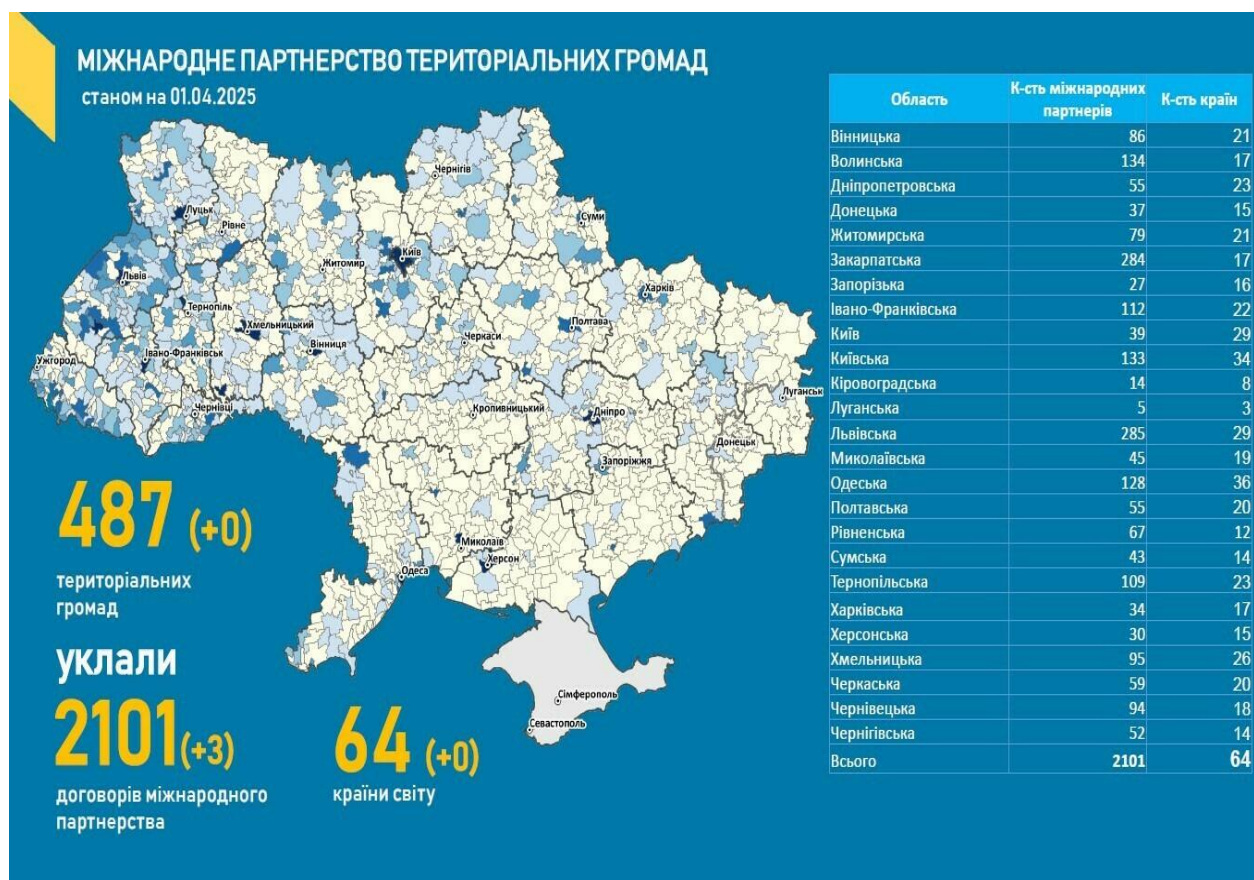


Рис. 2.1. Кількість угод про міжнародне партнерство з органами місцевого самоврядування на 01. 04. 2025 р.

Це свідчить про високий рівень довіри міжнародної спільноти до українських місцевих органів влади як до надійних партнерів та ефективних розпорядників допомоги.

- Географія співпраці, географічний розподіл партнерств значно розширився. Традиційні партнери з Польщі, Німеччини, Литви та інших країн Східної та Центральної Європи залишаються лідерами за кількістю проєктів та обсягами допомоги. Однак спостерігається значне збільшення партнерств з муніципалітетами Франції, США, Канади, Японії та країн Скандинавії. Це свідчить про глобальну солідарність та перетворення муніципальної дипломатії на інструмент формування широкої міжнародної коаліції на підтримку України.

- Платформи координації є важливим елементом масштабування співпраці стала поява та активне використання цифрових платформ координації, таких як ініціатива МЗС України "Cities 4 Cities | United 4 Ukraine", яка допомагає знайти відповідного партнера та верифікувати потреби громад.

Міжнародна співпраця ОМС під час війни охоплює кілька ключових напрямів, які можна умовно поділити на етапи реагування:

1. Етап екстреного гуманітарного реагування (весна-літо 2022 р.): Основний потік допомоги був спрямований на задоволення базових потреб населення та внутрішньо переміщених осіб. Це включало постачання продуктів харчування, медикаментів, одягу, засобів гігієни. Муніципалітети-партнери відігравали роль логістичних хабів, забезпечуючи швидку доставку допомоги безпосередньо до громад, які її потребували найбільше.

2. Етап підтримки критичної інфраструктури та забезпечення стійкості (осінь 2022 р. – 2023 р.): У відповідь на масовані обстріли енергетичної інфраструктури акцент змістився на забезпечення автономного функціонування міст. Ключовими напрямками стали:

1. Енергозабезпечення, закупівля та передача тисяч генераторів, мобільних котелень, систем очищення води.

2. Комунальна техніка, поповнення парків комунальних підприємств спецтехнікою для розбору завалів та проведення ремонтних робіт.

3. Етап планування та реалізації проєктів відновлення (2023 р. – дотепер), на цьому етапі співпраця набуває більш системного та стратегічного характеру. Вона включає:

- "Шефство" над зруйнованими містами, прикладом є патронат німецького міста Ганновер над Черніговом, що передбачає системну допомогу у відбудові та залученні інвестицій;

- експертна підтримка, коли іноземні партнери надають методологічну та консультаційну допомогу в розробці проєктів відбудови, які

відповідають європейським стандартам (наприклад, Better Build Back Better – відбудувати краще, ніж було).

Окрім матеріальної допомоги, міжнародна співпраця активно розвивається в інших важливих сферах:

- освіта та культура, організація літніх таборів для українських дітей за кордоном, підтримка українських шкіл та культурних центрів у містах-партнерах, обмін досвідом між педагогами;
- охорона здоров'я, передача медичного обладнання, організація лікування поранених українців у закордонних клініках, навчання медичного персоналу (наприклад, з тактичної медицини чи реабілітації);
- цифровізація та кібербезпека, обмін досвідом із захисту муніципальних інформаційних систем від кібератак, впровадження систем електронного врядування;
- міжнародна співпраця органів місцевого самоврядування (ОМС) України суттєво трансформувалася під впливом повномасштабного вторгнення Росії. До війни вона була спрямована переважно на сталий розвиток та інтеграцію до європейських структур; під час війни — на виживання, стійкість, відновлення та гуманітарну підтримку.

Нижче наведено порівняння ключових напрямів із конкретними прикладами табл. 2.1:

1. Довоєнний період (до лютого 2022 року) співпраця мала плановий, стратегічний характер і була частиною загальнонаціонального курсу на децентралізацію та євроінтеграцію.

Таблиця 2.1

Напрями міжнародної співпраці органів місцевого самоврядування у
довоєний період

Напрямок співпраці	Опис	Приклад
Регіональний та транскордонний розвиток	Спільна реалізація інфраструктурних та економічних проєктів із прикордонними регіонами сусідніх країн.	Участь міст Закарпаття у програмах прикордонного співробітництва Угорщина-Словаччина-Румунія-Україна (HU-SK-RO-UA), що фінансувалися ЄС, для розбудови доріг, пунктів пропуску або спільних туристичних маршрутів.
Обмін досвідом та найкращими практиками	Запозичення європейського досвіду в управлінні комунальним господарством, освіті, наданні адміністративних послуг (ЦНАПи).	Львів співпрацював із містами Польщі та Німеччини (наприклад, Краків, Фрайбург) для впровадження європейських стандартів у сфері поводження з твердими побутовими відходами або розвитку електронного урядування.
Культурна дипломатія та освіта	Проведення спільних фестивалів, молодіжних обмінів, спортивних змагань між містами-побратимами для зміцнення зв'язків між громадами.	Щорічні Дні культури Одеси в місті-побратимі Регенсбурзі (Німеччина) або студентські обміни між університетами міст-партнерів.
Залучення інвестицій та сталий розвиток	Презентація інвестиційного потенціалу громад на міжнародних форумах, пошук партнерів для модернізації інфраструктури (енергоефективність).	Вінниця співпрацювала зі Швейцарською Конфедерацією (через SECO) для реалізації масштабних проєктів модернізації системи теплопостачання та розвитку громадського транспорту (закупівля трамваїв).

2. Військовий період (з лютого 2022 року по теперішній час). Під час війни пріоритети різко змістилися в бік виживання, підтримки критичної інфраструктури, гуманітарного реагування та підготовки до післявоєнного відновлення (рис. 2.2).

Таблиця 2.2

Напрями міжнародної співпраці органів місцевого самоврядування у військовий період (з лютого 2022 року по теперішній час)

Напрямок співпраці	Опис	Приклад
Екстрена гуманітарна допомога	Прямі поставки найнеобхіднішого — ліків, продуктів харчування, генераторів, одягу — від іноземних партнерів до українських муніципалітетів.	Місто Київ отримувало значні обсяги гуманітарних вантажів від міст-побратимів Парижа та Варшави. Мери особисто координували логістику допомоги у перші місяці вторгнення.
Підтримка внутрішньо переміщених осіб (ВПО)	Співпраця з міжнародними фондами та містами-партнерами для облаштування житла, хабів підтримки та соціальної інтеграції ВПО.	Муніципалітети на заході України, наприклад Чернівці, співпрацювали з ПРООН та європейськими містами для ремонту комунальних будівель під тимчасове житло для переселенців.
Відновлення критичної інфраструктури	Залучення фінансування та матеріалів для швидкого ремонту пошкоджених об'єктів енергетики, водопостачання та житлового фонду.	Харків та Миколаїв співпрацюють з різними міжнародними донорами (наприклад, Європейським інвестиційним банком та USAID) для термінового відновлення систем тепло- та водопостачання після обстрілів.
Посилення інституційної стійкості та адвокація	Українські ОМС активно використовують міжнародні платформи (Конгрес місцевих та регіональних влад Ради Європи) для донесення	Мер Києва Віталій Кличко регулярно виступає на міжнародних муніципальних форумах, закликаючи західні міста тиснути на свої уряди щодо

	інформації про війну, залучення політичної підтримки та адвокації інтересів України на міжнародній арені.	надання Україні більшої військової та фінансової підтримки.
Планування післявоєнного відновлення (Patronage/ Шефство)	Новий напрям, що передбачає пряме "шефство" іноземних регіонів чи міст над конкретними українськими громадами для їх відбудови.	Місто Маріуполь, попри тимчасову окупацію, вже має партнерські домовленості, а регіон Чернігівщини активно співпрацює з регіоном Екс-ан-Прованс (Франція) щодо майбутніх проєктів відновлення.

Підсумовуючи, міжнародна співпраця ОМС України еволюціонувала від інструменту "м'якої сили" та сталого розвитку до критично важливого механізму виживання, стійкості та опору агресії.

Отже, оцінка масштабів міжнародної співпраці ОМС свідчить про її трансформацію в ключовий інструмент забезпечення життєздатності України під час війни. Вона характеризується стрімким кількісним зростанням, розширенням географії та фокусуванням на критично важливих напрямках, що охоплюють як негайне реагування на кризи, так і стратегічне планування повоєнного відновлення.

2.2. Виклики та бар'єри на шляху розширення міжнародної співпраці в умовах воєнного стану

Попри значну інтенсифікацію та розширення масштабів міжнародної співпраці органів місцевого самоврядування (ОМС) України під час війни, цей процес супроводжується низкою системних викликів, бар'єрів та ризиків. Ефективність залучення міжнародної допомоги та реалізації спільних проєктів значною мірою залежить від здатності місцевих органів влади долати ці

перешкоди, які мають як об'єктивний (пов'язаний з війною), так і суб'єктивний (інституційний) характер.

Безпекові ризики та логістичні труднощі як ключові об'єктивні бар'єри. Найбільш очевидним та критичним викликом є самі умови воєнного стану, які створюють значні операційні ризики:

- пряма загроза життю та здоров'ю, безпекова ситуація в Україні ускладнює фізичну присутність іноземних партнерів, експертів та інвесторів. Постійна загроза ракетних обстрілів та дронівих атак стримує візити делегацій, проведення спільних заходів на території України та обмежує можливість прямого контролю за реалізацією проєктів на місцях. Це змушує переводити значну частину комунікації в онлайн-формат, що знижує ефективність особистих зустрічей та переговорів;

- логістичні труднощі та здорожчання перевезень, доставка гуманітарних вантажів, будівельних матеріалів та обладнання з-за кордону ускладнена через закриття повітряного простору України та перевантаження наземних прикордонних пунктів. Це призводить до значного зростання транспортних витрат, збільшення термінів постачання та необхідності використання складних мультимодальних логістичних схем.

Інституційні та правові обмеження навіть в умовах спрощення багатьох процедур, пов'язаних із залученням допомоги, існують системні інституційні та правові бар'єри:

- бюрократія та регуляторне навантаження, незважаючи на зміни в законодавстві, процедури митного оформлення гуманітарних вантажів, звітування за використання коштів міжнародної технічної допомоги та проведення закупівель іноді залишаються забюрократизованими. Це може відлякувати менш досвідчених або невеликих іноземних партнерів, які не мають достатніх адміністративних ресурсів для подолання української регуляторної системи;

- проблеми координації з центральною владою, хоча співпраця між ОМС є децентралізованою, вона повинна відповідати загальнодержавній

зовнішній політиці. Іноді виникає потреба в кращій координації між місцевими ініціативами та пріоритетами Міністерства закордонних справ чи Міністерства відновлення, щоб уникнути дублювання допомоги або неузгодженості стратегічних цілей;

- кадрові виклики, багато органів місцевого самоврядування стикаються з дефіцитом кваліфікованих кадрів, які володіють іноземними мовами, мають досвід роботи з міжнародними проєктами, грантовими програмами та стандартами звітності. Військовий стан та мобілізація лише посилюють цю проблему.

Комунікаційні бар'єри та ризики корупції. Ефективність міжнародної співпраці також залежить від якості комунікації та управління репутаційними ризиками:

- інформаційні асиметрії, іноземні партнери не завжди мають повну та актуальну інформацію про реальні потреби конкретної української громади. Українські ОМС, у свою чергу, не завжди володіють достатніми знаннями про процедури, пріоритети та можливості фінансування, які пропонують потенційні партнери чи фонди;

- репутаційні ризики та сприйняття корупції: Попри значні зусилля України з реформування, міжнародні партнери зберігають високу чутливість до ризиків нецільового використання допомоги або корупції. Будь-які інциденти зловживань на місцевому рівні можуть підірвати довіру до всієї системи місцевого самоврядування України та зменшити потік допомоги. Необхідність забезпечення максимальної прозорості у використанні кожного євро чи долара є критичною;

- втома від війни ("War Fatigue"), з плином часу та на тлі інших глобальних криз (економічних, кліматичних) у деяких країнах-партнерах може спостерігатися зниження рівня уваги та готовності надавати допомогу в тих самих масштабах, що і на початку вторгнення.

Отримати точну, вичерпну статистику, яка б відображала лише обсяги допомоги, залученої безпосередньо органами місцевого самоврядування

(ОМС) за роками, складно, оскільки більша частина міжнародної фінансової допомоги надходить до державного бюджету України загалом, а вже потім розподіляється.

Проте можна навести загальні обсяги міжнародної допомоги Україні та дані про кошти, спрямовані на відновлення інфраструктури, частина з яких управляється на місцевому рівні.

Загальна сума міжнародної допомоги Україні з початку повномасштабного вторгнення (лютий 2022 року) до кінця 2024 року перевищила 399 млрд євро, з яких близько 118 млрд євро становила фінансова підтримка (бюджетні гранти та пільгові кредити) данні зведені до табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Обсяги міжнародної допомоги Україні

Рік	Загальна фінансова допомога (бюджетна підтримка)	Примітки
2022	~32,3 млрд євро (або 31,1 млрд доларів США)	Допомога спрямовувалася на соціальні та гуманітарні видатки.
2023	~49,6 млрд євро (або 42,6 млрд доларів США)	Фінансова підтримка зросла, що дозволило покрити соціальні потреби.
2024	~50,8 млрд євро (або 41,7 млрд доларів США)	Найбільший обсяг допомоги надійшов від ЄС через програму Ukraine Facility.

Допомога, спрямована на місцеве самоврядування та відновлення

Обсяги, які безпосередньо залучаються та використовуються ОМС, є частиною загальної суми, але не завжди виділяються в окрему статистичну категорію на національному рівні:

- у 2024 році міжнародні фінансові організації спрямували понад 780 млн доларів США безпосередньо на проекти відновлення та модернізації інфраструктури в українських громадах;

– програма Ukraine Facility (2024-2027 pp.), програма ЄС на 50 млрд євро передбачає механізми прямої підтримки субнаціональних органів влади, зокрема ОМС, для реалізації пріоритетів відновлення.

Місьцеве самоврядування також отримує значну технічну допомогу (обладнання, транспорт, консультації, навчання) в рамках численних проєктів від різних донорів (USAID, UNDP, IOM, тощо), обсяги якої оцінюються в грошовому еквіваленті, але не завжди агрегуються в єдиній публічній статистиці за роками.

Таким чином, пряме фінансування ОМС зростає, але основний обсяг допомоги проходить через державний бюджет.

Подолання цих викликів вимагає від органів місцевого самоврядування України не тільки проактивної позиції, але й постійного вдосконалення внутрішніх процесів, підвищення прозорості та тісної взаємодії з усіма зацікавленими сторонами – від центральних органів влади до міжнародних донорів.

2.3. Успішні кейси (приклади) та кращі практики муніципальної дипломатії українських міст

В умовах безпрецедентних викликів війни муніципальна дипломатія українських міст продемонструвала високу ефективність та інноваційність. Численні органи місцевого самоврядування (ОМС) змогли перетворити формальні партнерські зв'язки на дієві механізми залучення критично важливих ресурсів та підтримки. Аналіз цих успішних кейсів дозволяє виокремити кращі практики, які можуть бути масштабовані та використані іншими громадами України.

Кейс 1: "Стратегічне побратимство" Києва з європейськими столицями

Київ, як столиця та ключовий політичний центр, активізував свою міжнародну діяльність з перших днів вторгнення. Прикладом успішної практики є використання існуючих зв'язків для формування потужної "коаліції

столиць". Партнерство з Варшавою та Берліном, ці міста стали не просто побратимами, а ключовими логістичними та гуманітарними хабами. Варшава надала значну допомогу в розміщенні українських біженців та транзиті гуманітарних вантажів. Берлін, у свою чергу, активно підтримує енергетичну інфраструктуру Києва.

Ключова практика, створення платформи "Київська ініціатива" (Kyiv Initiative Group) за участі мерів європейських столиць. Це неформальне об'єднання дозволило не тільки координувати двосторонню допомогу, але й лобювати загальноєвропейські рішення на підтримку України (наприклад, прискорення поставок військової допомоги через звернення до центральних урядів). Успіх полягає в перетворенні двосторонніх зв'язків на багатосторонню адвокаційну платформу.

Кейс 2: Ганновер (Німеччина) – Чернігів: модель цільового патронату. Чернігів, місто, яке зазнало значних руйнувань під час облоги, стало прикладом ефективної реалізації моделі "шефства" (патронату) іноземного міста над українським. Місто Ганновер взяло на себе зобов'язання не просто надавати разову допомогу, а системно підтримувати відновлення Чернігова. Була створена спеціальна робоча група в муніципалітеті Ганновера, яка займається виключно координацією допомоги Чернігову. В результаті було залучено мільйони євро на відновлення критичної інфраструктури (ремонт лікарень, шкіл, житла), постачання пожежної техніки та комунального транспорту. Ключовою практикою є інституціоналізація допомоги через створення окремої структури в місті-партнері, що забезпечує стабільність фінансування, прозорість використання коштів та довгострокове планування, а не покладається лише на волонтерські ініціативи.

Кейс 3: Співпраця Львова з Асоціацією міст Франції (AFCCRE)

Львів, який став головним гуманітарним хабом Західної України, продемонстрував кращу практику використання асоціативних зв'язків та налагодження системної співпраці з національними об'єднаннями іноземних муніципалітетів. Львів налагодив тісну взаємодію з Асоціацією мерів Франції,

що дозволило отримати доступ до мережі з тисяч потенційних партнерів. Через цю асоціацію було мобілізовано допомогу від десятків невеликих французьких міст, які не мали прямих партнерських угод з українськими містами. Результатом кейса стало системне постачання понад 1000 тонн гуманітарних вантажів, включаючи медичне обладнання для реабілітаційних центрів, трансформатори та засоби гігієни. Ключова практика передбачала роботу через мережеві структури. Використання існуючих національних асоціацій іноземних муніципалітетів дозволяє масштабувати допомогу, залучаючи ресурси не тільки великих міст-побратимів, але й менших громад, які об'єднані в асоціацію.

Кейс 4: Ірпінь та його "Міжнародний фонд відновлення". Ірпінь, який став символом стійкості перед столицею, використав свою міжнародну впізнаваність для створення унікального фінансового механізму. Механізм співпраці реалізовується через створення власного Міжнародного фонду відновлення Ірпеня (Irpin Reconstruction Fund) та залучення донорів та партнерів, включаючи міста-побратими з США (Мілуокі) та Польщі. В результаті Фонд дозволив акумулювати кошти напряду від міжнародних донорів та партнерів, прискорюючи відновлення житла та соціальної інфраструктури. Це забезпечило високий рівень прозорості та прямого використання коштів на місці. Ключова практика при реалізації кейса є фінансова автономія та прозорість. Створення власного, прозорого та міжнародно аудитованого фонду дозволило мінімізувати бюрократію центрального рівня та підвищити довіру донорів, які бачили прямий результат своїх інвестицій.

Муніципальна дипломатія Хмельницького до повномасштабного вторгнення Росії та під час війни суттєво відрізняється за пріоритетами, форматами та цілями. Якщо раніше акцент робився на сталий розвиток, культурний обмін та інвестиції, то зараз – на екстрену допомогу, стійкість та відновлення.

Довоєнний період – сталий розвиток та євроінтеграція. До 24 лютого 2022 року муніципальна дипломатія Хмельницького була частиною стратегії розвитку міста, спрямованою на обмін досвідом із європейськими партнерами та залучення ресурсів для модернізації інфраструктури.

Ключовими практиками були:

- партнерство міст-побратимів через активна співпрацю з існуючими містами-побратимами, зокрема з Польщі (Краків, Цеханув), Німеччини, США (Модесто). Співпраця включала офіційні візити делегацій, обмін досвідом між фахівцями (лікарями, освітянами, комунальниками);
- залучення грантів ЄС через участь у міжнародних програмах та проєктах транскордонного співробітництва (наприклад, програми Польща-Румунія-Україна, Румунія-Молдова-Україна, Румунія-Угорщина-Україна) для фінансування конкретних інфраструктурних проєктів, таких як модернізація систем теплопостачання або розвиток туристичних маршрутів;
- культурні та освітні обміни через проведення спільних культурних заходів, фестивалів, молодіжних та студентських обмінів для зміцнення зв'язків між громадами-партнерами;
- впровадження європейських стандартів через запозичення найкращих практик у сфері надання адміністративних послуг, електронного врядування, сталої міської мобільності. Місто, наприклад, активно працювало над Планом дій «Партнерства «Відкритий Уряд»».

Під час війни міжнародне співробітництво спрямоване на забезпечення стійкості, допомоги та відновлення.

З початком повномасштабного вторгнення пріоритети кардинально змінилися. Муніципальна дипломатія перетворилася на інструмент кризового реагування та забезпечення життєдіяльності міста. До ключових практик можна віднести:

- пряма гуманітарна допомога, так міжнародні партнери Хмельницького перейшли до негайного надання гуманітарної допомоги. Місто перетворилося на потужний гуманітарний хаб, який приймає та

розподіляє допомогу з-за кордону як для власних потреб (для ВПО, лікарень), так і для інших регіонів України;

- швидке налагодження нових партнерств, так були оперативно укладені нові договори про партнерство, які мають чіткий фокус на допомозі під час війни. Наприклад, укладено договір з Прагою 6 (район Праги, Чехія) та британським містом Шеффілд;

- залучення коштів на відновлення інфраструктури, співпраця з міжнародними фінансовими інституціями (ЄІБ, NEFCO, USAID) для залучення грантів та позик на ремонт пошкодженого житла для ВПО та відновлення критичної інфраструктури;

- адвокація та інформаційна робота через використання міжнародних платформ (Конгрес місцевих та регіональних влад) для інформування світу про реалії війни, потреби міста та залучення політичної підтримки;

- обмін досвідом кризового управління, українські громади, включаючи Хмельницький, тепер діляться унікальним досвідом стійкості, функціонування критичної інфраструктури та підтримки демократичних процесів під час активних бойових дій.

Отже, муніципальна дипломатія Хмельницького адаптувалася до нових реалій, перейшовши від "дипломатії розвитку" до "дипломатії виживання та стійкості", демонструючи високу ефективність у забезпеченні потреб громади в найскладніші часи.

Аналіз успішних кейсів демонструє, що кращі практики муніципальної дипломатії під час війни включають:

1. Проактивність та швидкість реагування, не очікуючи вказівок зверху, а самостійно шукати партнерів та формувати запити.
2. Інституціоналізація співпраці через перехід від особистих контактів мерів до створення постійних робочих груп та фондів.

3. Адвокація та публічна дипломатія через використання міжнародних майданчиків для просування українського порядку денного та лобіювання інтересів держави.

4. Прозорість та звітність через максимальну відкритість у використанні допомоги для підтримки високого рівня довіри міжнародних партнерів.

Ці практики підтверджують, що міжнародна співпраця ОМС є не тільки ефективним інструментом виживання під час війни, але й потужним ресурсом для майбутнього сталого відновлення України.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ТА ПЕРСПЕКТИВ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЙ МІЖНАРОДНОЇ СПІВПРАЦІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

3.1. Роль міжнародних партнерів та програм ЄС у підтримці українських громад

В умовах війни та необхідності масштабного відновлення України роль міжнародних партнерів, зокрема Європейського Союзу (ЄС), його держав-членів та спеціалізованих програм, є визначальною. Вони виступають не тільки як ключові донори фінансових та матеріальних ресурсів, але і як ментори, що надають експертну підтримку та сприяють інтеграції українських органів місцевого самоврядування (ОМС) до європейського простору. Ефективне використання цих можливостей є критичним для забезпечення стійкості громад.

З метою підвищення міжнародного співробітництва на місцеву рівні за ініціативою Президента України були створені по всій Україні регіональні офіси міжнародного співробітництва.

Регіональні офіси міжнародного співробітництва – ініціатива Конгресу місцевих та регіональних влад при Президентові України, що має на меті розвиток взаємодії місцевих та регіональних влад з міжнародними партнерами, які прагнуть співпрацювати на рівні області та територіальної громади.

Розпорядженням першого заступника начальника Хмельницької обласної військової адміністрації утворено Регіональний офіс міжнародного співробітництва (далі – Офіс), а також затверджено склад зазначеного консультативно-дорадчого органу та положення про нього.

До складу Офісу увійшли керівництво обласної військової адміністрації, керівники та представники окремих структурних підрозділів обласної

військової адміністрації, начальники районних військових адміністрацій, міські, селищні та сільські голови, а також Агенція регіонального розвитку Хмельницької області. Офіс є інформаційно-аналітичним майданчиком для систематизації даних, забезпечення належної взаємодії та співпраці між органами влади, благодійниками, міжнародними партнерами під час супроводження та реалізації економічних, соціальних та гуманітарних проектів.

Переваги створення Офісу:

- отримання актуальної інформації;
- координація міжнародної допомоги;
- моніторинг, аналітика та звітність;
- зворотній зв'язок;
- децентралізований підхід.

Основними завданнями Офісу є:

– забезпечення взаємодії та співпраці між органами державної влади, органами місцевого самоврядування та Офісом Президента України, підприємствами, установами та організаціями, представниками інститутів громадянського суспільства, а також міжнародними партнерами (організаціями, підприємствами, фондами), з метою розвитку міжнародного співробітництва задля встановлення та підтримки взаємовідносин із закордонними партнерами, відновлення і розбудови транспортної, медичної, соціальної, комунальної, виробничої інфраструктури та житла, інфраструктури енергетики, зв'язку, відновлення та збереження об'єктів культурної спадщини, надання гуманітарної допомоги, підтримки вразливих верств населення та осіб, які опинилися у складних життєвих обставинах внаслідок війни, внутрішньо переміщених осіб, а також структурної модернізації економіки Хмельницької області;

– “визначення та напрацювання пропозицій щодо пріоритетних напрямків та заходів у сфері відновлення інфраструктури, соціальної,

гуманітарній сферах та у сфері відбудови і розвитку економіки, спрямованих на ліквідацію наслідків збройної агресії російської федерації проти України на території Хмельницької області;

– залучення ресурсів для реалізації соціальних та суспільно-значущих проєктів з метою відновлення та розвитку Хмельницької області.

Діяльність Офісу – це прозорість та ефективне використання ресурсів, економія часу стейкхолдерів, а також консолідація актуальної інформації в одному місці.

Основним фінансовим інструментом підтримки України з боку ЄС на найближчі роки є програма Ukraine Facility загальним обсягом 50 млрд євро на період 2024–2027 років. Цей механізм має ключове значення для місцевого самоврядування, оскільки значна частина коштів спрямовується на відновлення, реконструкцію та модернізацію на регіональному та місцевому рівнях.

- Пряме фінансування через План України (Ukraine Plan): В рамках Ukraine Facility передбачається фінансування, пов'язане з виконанням пріоритетів, визначених урядом України у відповідному плані. ОМС мають активно готувати проєкти, що відповідають цим пріоритетам, зокрема у сферах енергоефективності, транспорту, цифрової трансформації та розвитку людського капіталу.

- Інвестиційний фонд Ukraine Investment Framework: Ця частина програми передбачає залучення приватних інвестицій та використання гарантій ЄС. Місцеві громади можуть використовувати цей механізм для великих інфраструктурних проєктів через співпрацю з міжнародними фінансовими інституціями (МФІ), такими як Європейський інвестиційний банк (ЄІБ) та Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР).

- Грантові програми та програми технічної допомоги: Окрім великих інвестиційних проєктів, ЄС продовжує фінансувати численні грантові програми, спрямовані на підтримку малого та середнього бізнесу на місцевому

рівні, розвиток громадянського суспільства та підвищення адміністративної спроможності ОМС (наприклад, програми INTERREG NEXT, Erasmus+).

Окрім структур ЄС, значну роль у підтримці українських громад відіграють МФО та уряди окремих країн (двосторонні донори):

- ЄІБ та ЄБРР: Ці банки активно працюють з українськими муніципалітетами, надаючи пільгові кредити та технічну допомогу для відновлення систем водопостачання, тепlopостачання, модернізації громадського транспорту та відбудови соціальних об'єктів. Проєкти часто вимагають високого рівня підготовки та прозорості від ОМС.

- USAID та інші національні агентства розвитку: Агентство США з міжнародного розвитку (USAID), GIZ (Німеччина), SIDA (Швеція) та інші надають значну підтримку через програми, спрямовані безпосередньо на зміцнення місцевого самоврядування (наприклад, програми DOBRE та U-LEAD з Європою). Ці програми зосереджені на підвищенні управлінської спроможності, децентралізації, енергоефективності та впровадженні електронних послуг.

Ефективне використання міжнародної допомоги вимагає від ОМС розуміння процедур та вимог донорів:

- Підготовка якісних проєктних пропозицій: Ключовою передумовою успіху є вміння ОМС розробляти проєкти, що відповідають пріоритетам донора, мають чіткі індикатори результативності та сталість після завершення фінансування.

- Забезпечення співфінансування: Багато програм ЄС та МФО вимагають від ОМС забезпечення часткового співфінансування проєкту з місцевого бюджету. Це потребує завчасного бюджетного планування та фінансової дисципліни.

- Прозорість та звітність: Донори висувають жорсткі вимоги до фінансової прозорості та звітності. ОМС, які мають налагоджені системи внутрішнього контролю та аудиту, мають перевагу в отриманні фінансування.

- Інтеграція в європейські мережі: Участь у міжнародних асоціаціях та програмах обміну досвідом (наприклад, програма TAIEH) дозволяє ОМС отримати доступ до кращих європейських практик управління та підготовки проєктів.

Отже, міжнародні партнери та програми ЄС відіграють центральну роль у підтримці українських громад під час війни та відновлення. Використання таких інструментів, як Ukraine Facility, а також співпраця з МФО та двосторонніми донорами, вимагає від ОМС високої інституційної спроможності, проактивності та дотримання стандартів прозорості. Це єдиний шлях до забезпечення швидкого та сталого відновлення України.

3.2. Формування ефективних стратегій розширення міжнародної співпраці на основі наявного досвіду у Хмельницькій області

Накопичений за час повномасштабного вторгнення досвід міжнародної діяльності органів місцевого самоврядування (ОМС) України доводить, що хаотична та несистемна співпраця має обмежений ефект. Для забезпечення сталого відновлення та розвитку територіальних громад необхідним є перехід до формування чітких, проактивних та науково обґрунтованих стратегій розширення міжнародного партнерства. Ці стратегії мають базуватися на аналізі успішних кейсів (як-от Київська ініціатива, модель патронату Ганновер-Чернігів) та враховувати нові реалії воєнного та повоєнного часу.

Стратегічне планування від реагування на кризу до довгострокового партнерства

Ефективна стратегія міжнародної співпраці повинна інтегруватися в загальну стратегію розвитку громади. Вона передбачає кілька ключових кроків:

- аудит потреб та ресурсів, першим етапом є глибокий аналіз реальних потреб громади (у відбудові житла, інфраструктури, підтримці ВПО, розвитку МСП) та оцінка наявних внутрішніх ресурсів (кадровий потенціал,

проєктний досвід, існуючі партнерства). Це дозволяє сформулювати чіткий та аргументований запит до міжнародних донорів;

- визначення пріоритетних географічних та тематичних напрямів. Замість встановлення партнерств з усіма охочими, ОМС мають фокусуватися на регіонах та країнах, які мають схожі виклики або володіють необхідною експертизою (наприклад, співпраця з Ізраїлем щодо кібербезпеки та цивільного захисту, з Польщею – щодо управління ВПО);

- розробка "інвестиційного меню", формування пулу готових, верифікованих проєктних пропозицій (паспортів проєктів), які можна оперативно запропонувати потенційним партнерам чи донорам. Це значно підвищує шанси на залучення фінансування.

Ефективним є механізми інтенсифікації та розширення співпраці. Для розширення існуючих зв'язків та налагодження нових необхідно використовувати низку інструментів:

- використання багатосторонніх платформ, активна участь в роботі міжнародних асоціацій (Конгрес місцевих та регіональних влад Ради Європи, Комітет регіонів ЄС, мережа Eurocities) дозволяє не тільки обмінюватися досвідом, але й лобювати зміни до політик фінансування ЄС на користь України;

- інституціоналізація "шефства", впровадження та юридичне закріплення моделі патронату/шефства, де конкретне іноземне місто бере на себе зобов'язання щодо відновлення певного об'єкта або цілого сектору в українській громаді. Це перетворює допомогу з благодійності на системну співпрацю;

- цифрові інструменти комунікації, активне використання платформи "Cities 4 Cities | United 4 Ukraine" та інших цифрових рішень для оперативного пошуку партнерів, координації допомоги та звітності.

Забезпечення сталості та прозорості як основа довіри. Довіра міжнародних партнерів є найціннішим активом. Стратегія розширення співпраці має містити чіткі механізми забезпечення прозорості:

- впровадження міжнародних стандартів звітності: Використання систем моніторингу та оцінки проєктів (M&E), що відповідають вимогам міжнародних донорів (USAID, ЄС);
- публічна звітність, регулярне оприлюднення інформації про отриману допомогу, її обсяги, джерела та використання на офіційних веб-сайтах ОМС, залучення незалежного аудиту;
- підвищення кваліфікації кадрів, системне навчання співробітників ОМС роботі з міжнародними програмами, грантовими заявками та стандартами управління проєктами.

Отже, формування ефективних стратегій розширення міжнародної співпраці вимагає від ОМС переходу від реактивного реагування до проактивного, системного планування. Використання наявного досвіду, інтеграція в міжнародні мережі та забезпечення абсолютної прозорості є ключовими факторами успіху в залученні критично важливих ресурсів для відбудови та розвитку України.

На сьогодні стратегії розширення міжнародної співпраці є складовою стратегії регіонального розвитку, яку розробляють регіони і приймають на централізованому державному рівні.

Стратегія розвитку Хмельницької області на 2021-2027 роки (далі – Стратегія) є головним планувальним документом розвитку Хмельниччини, який поєднує та узгоджує галузевий і територіальний підходи.

Стратегію розроблено на підставі законів України “Про засади державної регіональної політики”, “Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків”, “Про засади запобігання та протидії дискримінації в Україні”, постанов Кабінету Міністрів України від 04.08.2023 № 816 “Деякі питання розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації та проведення моніторингу реалізації зазначених стратегій і планів заходів”, від 15.03.2024 № 305 “Деякі питання проведення моніторингу та оцінювання державної регіональної політики”.

У новій редакції Стратегії враховано положення оновленої Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки, затвердженої постановою Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 № 695 (у редакції постанови Кабінету Міністрів України від 13.08.2024 № 940), Стратегії демографічного розвитку України на період до 2040 року, затвердженої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 30.09.2024 № 922-р, Стратегії ветеранської політики на період до 2030 року та операційного плану заходів з її реалізації у 2024-2027 роках, затверджених розпорядженням Кабінету Міністрів України від 29.11.2024 № 1209-р, Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року, затвердженої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 14.04.2021 № 366-р, Стратегії державної політики щодо внутрішнього переміщення на період до 2025 року та операційного плану заходів з її реалізації у 2023-2025 роках, затверджених розпорядженням Кабінету Міністрів України від 07.04.2023 № 312-р, Національного плану управління відходами до 2033 року, затвердженого розпорядженням Кабінету Міністрів України від 27.12.2024 № 1353-р, Водної стратегії України на період до 2050 року, затвердженої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 09.12.2022 № 1134-р, Національного плану дій щодо боротьби з деградацією земель та опустелюванням, затвердженої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 30.03.2016 № 271-р, а також Цілей сталого розвитку України на період до 2030 року, затверджених Указом Президента України від 30.09.2019 № 722/2019.

Також враховано досвід стратегічного планування у регіоні у 2010-2011 роках, який чи не вперше на регіональному рівні в Україні відбувався на основі методології та інструментів ЄС для стратегічного і операційного планування.

Актуалізація Стратегії зумовлена необхідністю врахування:

- внесення змін до Закону України “Про засади державної регіональної політики”;
- внесення змін до Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки;

- зміни адміністративно-територіального устрою України;
- наслідків військової агресії росії проти України та її вплив на розвиток регіону та територіальних громад області;
- підвищення ефективності системи забезпечення безпеки, обороноздатності та стійкості регіону та України в цілому;
- набуття Україною статусу кандидата на членство в ЄС, поглиблення ступеня виконання положень Угоди про асоціацію між Україною і ЄС та її державами-членами, перехід до початку переговорів про вступ України до ЄС;
- дотримання кліматичних зобов'язань України, зокрема у частині відмови від використання вугілля на державних електростанціях до 2035 року та здійснення справедливої трансформації вугільних громад.

Стратегію розроблено робочою групою з оновлення Стратегії розвитку Хмельницької області на 2021-2027 роки та розробки Плану заходів з її реалізації за підтримки фахівців Швейцарсько-українського проекту “Згуртованість та регіональний розвиток України”, UCORD та Агенції регіонального розвитку Хмельницької області.

Стратегія має стати основою для створення комплексної бази стратегічного планування в області, а саме узгодження обласних комплексних та цільових програм, їх гармонізації із перспективами розвитку, зазначеними у Стратегії.

Стратегію підготовлено на основі гендерно-чутливого аналізу результатів економічного та соціального розвитку області.

Документ пройшов стратегічну екологічну оцінку, відповідно до рекомендацій, затверджених наказом Міністерства екології та природних ресурсів України від 10.08.2018 № 296 “Про затвердження Методичних рекомендацій із здійснення стратегічної екологічної оцінки документів державного планування”.

Стратегія регіонального розвитку Хмельницької області на 2021-2027 роки є основним планувальним документом найвищого рівня в регіоні, відтак, її реалізація вимагає зосередження фінансових, фізичних та людських ресурсів

на досягненні відновлення та розвитку регіону, його економічного потенціалу, раціонального використання і збереження усіх наявних ресурсів, врахування інтересів людини та ефективного управління.

Стратегічне планування розвитку області – це системний шлях до управління змінами й досягнення консенсусу в регіоні, спільне бачення майбутнього розвитку, творчий процес визначення проблем та погодження реалістичних цілей та завдань стратегій.

Порядок розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених регіональних стратегій і планів заходів визначається постановою Кабінету Міністрів України від 04.08.2023 № 816.

Розроблення регіональних стратегій і планів заходів передбачає дотримання принципів нової політики регіонального розвитку: законності; співробітництва; паритетності; відкритості; субсидіарності; координації; згуртованості; історичної спадкоємності; етнокультурного розвитку; сталого розвитку; об'єктивності; рівних прав та можливостей жінок і чоловіків; інклюзивності; інтегрованого розвитку.

Процес розробки Стратегії регіонального розвитку мав висхідний характер та відпрацьовувався робочою групою, яка у ході аналізу набору статистичних даних і спостережень, дискусій та обговорень визначала напрями подальшого розвитку області.

Етапи розроблення Стратегії:

1. Організація роботи із розроблення Стратегії.

Утворено робочу групу з оновлення Стратегії та розробки Плану заходів з її реалізації, яку затверджено розпорядженням начальника обласної військової адміністрації від 10.10.2024 № 1038/2024-р. Головним розробником проєктів змін до Стратегії та Плану заходів з її реалізації визначено Департамент економічного розвитку обласної військової адміністрації.

До складу РГ увійшли:

1) народні депутати України;

- 2) представники органів влади та місцевого самоврядування;
- 3) асоціації органів місцевого самоврядування;
- 4) представники Швейцарсько-українського проєкту “Згуртованість та регіональний розвиток України”, UCORD;
- 5) представники бізнесу (представники великих, середніх, малих підприємств і приватні підприємці);
- 6) науковці;
- 7) інші суб’єкти державної регіональної політики.

Для цілей стратегічного планування було визначено, що РГ – робочий орган, створений для організації та підготовки пропозицій з актуалізації Стратегії розвитку Хмельницької області на 2021-2027 роки та Плану заходів з її реалізації. На засіданнях РГ презентуються, обговорюються усі напрями роботи та ухвалюються відповідні рішення, а робочі матеріали та напрацювання оприлюднюються на офіційному вебсайті Хмельницької обласної військової адміністрації для ознайомлення зацікавлених осіб та громадськості.

2. Здійснення соціально-економічного аналізу та формулювання сценаріїв.

СЕА є важливою складовою процесу розробки Стратегії. Саме діагностовані у процесі такого аналізу тенденції та проблеми визначають сильні та слабкі сторони, під час розробки сценаріїв розвитку регіону.

Для прогнозування соціально-економічного розвитку регіону застосовано Прогнозну модель, розроблену спеціально для Хмельницької області за підтримки Швейцарсько-українського проєкту UCORD. Модель побудована у середовищі Excel на річній основі та застосовується для прогнозування динаміки показників сценарним підходом. Статистичну базу формують офіційні дані, об’єднані у взаємопов’язану систему. В основі моделі – структурно-функціональний підхід, що використовує кореляційний аналіз, регресійні, поведінкові рівняння та експертну оцінку, форсайт.

За допомогою прогностної моделі здійснено прогностні розрахунки, сформовано комплексне уявлення про перспективи розвитку регіону за різними сценаріями та узгоджено прогностні індикатори для системи моніторингу і оцінки.

3. Здійснення SWOT-аналізу.

СЕА став основою роботи над аналізом потенціалу, визначенням конкурентних переваг регіону. В основу методики виконання цієї роботи було покладено SWOT-аналіз. На відкритому засіданні РГ у режимі мозкового штурму проведено обговорення щодо визначення сильних та слабких сторін регіону, можливостей розвитку та зовнішніх загроз. При цьому, проаналізовано велику кількість статистичних даних для здійснення аргументованого обґрунтування сильних та слабких сторін області. За результатами експертних оцінок інтенсивності впливів зовнішніх факторів на внутрішні складено SWOT-TOWS матрицю, визначено модель стратегії, діагностовано порівняльні переваги, виклики та ризики регіону.

4. Визначення місії, стратегічного бачення.

РГ визначено місію та стратегічне бачення розвитку регіону – бажаного стану соціально-економічної системи у майбутньому, як певний підсумок реалізації Стратегії.

5. Визначення смарт-спеціалізації регіону.

Визначення смарт-спеціалізації регіону на основі відповідного масиву статистичних даних проводилося у 2019 році. За результатами визначення економічного та інноваційного потенціалу для смарт-спеціалізації, РГ здійснювалося обговорення та вибір видів економічної діяльності, які мають інноваційний потенціал з урахуванням конкурентних переваг і особливостей розвитку регіону та сприяють трансформації секторів економіки у більш ефективні. РГ підтверджено актуальність раніше визначених галузей смарт-спеціалізації.

6. Формування стратегічних та оперативних цілей із відповідними заходами.

На засіданнях РГ обговорено аналітичні матеріали та їх результати, визначено пріоритети розвитку, що є визначальними для області. Стратегічні цілі сформовано на основі порівняльних переваг регіону з урахуванням викликів, а також можливих ризиків на шляху відновлення і розвитку. Оперативні цілі визначено як віхи на шляху досягнення стратегічних цілей, які передбачають реалізацію необхідних заходів.

7. Стратегічна екологічна оцінка Стратегії.

СЕО здійснюється у випадках, передбачених Законом України “Про стратегічну екологічну оцінку”, з метою сприяння сталому розвитку шляхом забезпечення охорони довкілля, безпеки життєдіяльності населення та охорони його здоров’я, інтегрування екологічних вимог під час розроблення та затвердження документів державного планування. СЕО дала можливість зосередитися на всебічному аналізі можливого впливу планованої діяльності на довкілля та використовувати результати цього аналізу для запобігання або пом’якшення екологічних наслідків у процесі стратегічного планування. Після отримання результатів СЕО проводиться доопрацювання Стратегії з урахуванням наданих зауважень та рекомендацій.

8. Моніторинг та система індикаторів оцінки ефективності упровадження Стратегії.

У системі стратегічного планування моніторинг та оцінка є заключним етапом розробки Стратегії та здійснюються протягом усього періоду її упровадження. Основним інструментом яких є система комплексних показників (індикаторів), що відображають як ефективність виконання конкретних завдань, так і засвідчують їх релевантність стратегічним цілям. Ця система має багаторівневу ієрархічну структуру.

Моніторинг і оцінка відіграють ключову роль у процесі управління досягненням стратегічних результатів. Тому їх розбудова повинна бути інтегрованою складовою стратегічного планування. Вже на ранніх етапах має бути сформовано систему моніторингу та оцінки з відповідними процесами, що забезпечать досягнення запланованих цілей.

Основним інструментом моніторингу та оцінки є Цифрова модель, що визначає рамки цифровізації Стратегії на етапі планування та забезпечує контроль за її реалізацією. Завдяки системному підходу до цілепокладання та орієнтації на результат, ця модель дозволяє вносити необхідні корективи для досягнення оптимальних результатів. Автоматизована система моніторингу спрощує внесення змін у разі потреби.

Постійне відстеження стану упровадження заходів і оцінка прогресу у досягненні стратегічних цілей визначають ефективність обраних дій та їх коригування для досягнення запланованих результатів.

9. Громадське обговорення, схвалення та затвердження Стратегії.

Проект Стратегії представлено громадськості на засіданнях РГ та розміщено на офіційному вебсайті Хмельницької обласної військової адміністрації. Окремо проведено публічні обговорення з представниками територіальних громад у Кам'янець-Подільському, Шепетівському та Хмельницькому районах.

Сценарій розвитку Хмельницької області.

Результат SWOT-TOWS аналізу для Хмельницької області.

SWOT-TOWS аналіз є методом, який дозволяє виявити взаємозв'язки між ендогенними (внутрішніми) чинниками – сильними (S) та слабкими (W) сторонами, екзогенними (зовнішніми) впливами – можливостями (O) та загрозами (T).

Під час SWOT-аналізу проводиться оцінка взаємозв'язків між згаданими факторами, на основі якого, як правило, розглядають три базові варіанти, а саме:

1) “Порівняльні (конкурентні) переваги” – визначаються найперспективніші сильні сторони, які краще за інших сприймають вплив зовнішніх факторів і можуть дати поштовх розвитку регіону;

2) “Виклики” – матриця зв'язків будується між слабкими сторонами та зовнішніми позитивними можливостями, які дозволяють зменшити вразливість;

3) “Ризики” – визначаються найслабші місця (внутрішні чинники) суб’єкта аналізу під впливом зовнішніх загроз.

На наступному етапі проводиться TOWS-аналіз, який дозволяє оцінити “зворотні” взаємозв’язки, визначається вплив кожного із зовнішніх факторів на внутрішні сильні і слабкі сторони, а саме:

S-O: як зміниться кожна із сильних сторін S, якщо відповідні можливості O стануть реальністю;

W-O: як зміниться кожна із слабких сторін W, якщо відповідні можливості O стануть реальністю;

S-T: як сильні сторони S можуть послабити вплив відповідних загроз T;

W-T: як зміниться кожна із слабких сторін W, якщо відповідні загрози T стануть реальністю.

На основі результатів соціально-економічного аналізу показників розвитку області та обговорень під час засідань робочої групи було визначено переліки сильних й слабких сторін та можливостей і загроз. Ці чинники, які значною мірою визначатимуть розвиток регіону, наведено у табл. 3.1. При цьому послідовність згадування у переліках не означає пріоритетності факторів, які вказані у верхній частині списку, порівняно з іншими.

Кількісна оцінка впливовості (вагомості) кожного із факторів була проведена експертним шляхом. Фахівцям, зокрема з числа членів робочої групи, представників ОМС, було запропоновано оцінити по кожному із зовнішніх факторів його вплив на внутрішні фактори.

Кожен із експертів провів масштабну роботу, виставивши 456 оцінок вагомості впливу по кожній із пар факторів. Оцінка проводилася за трибальною шкалою. Усього отримано файли з оцінками від 21 експерта.

Відповідно до зведених оцінок два типи стратегій отримали практично однакову кількість балів (табл. 3.2). Йдеться про оборонну стратегію, яка передбачає фокусування на заходах, які мінімізують слабкі сторони і таким чином зменшують вразливість до зовнішніх загроз. З іншого боку, також

високі оцінки отримала наступальна модель стратегії (акцент на використання сприятливих зовнішніх можливостей для посилення сильних сторін регіону).

Таблиця 3.1

**SWOT-аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів розвитку
Хмельницької області**

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Відносно нижчі безпекові ризики у більшості громад 2. Логістичне розташування області на перетині транспортних шляхів 3. Активне підприємницьке середовище 4. Швейна галузь і машинобудування 5. Родючі чорноземи, значні с/г угіддя 6. Культурна спадщина, об'єкти ПЗФ, мінеральні води 7. Сировина для переробної промисловості, відновлювальної енергетики 8. Індустріальні парки, земельні ділянки для залучення інвестицій 9. Орієнтованість місцевих товаровиробників на ринки ЄС 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Скорочення населення (природне та міграційне) 2. Безробіття, особливо у сільській місцевості 3. Брак кадрів, особливо робітничих професій 4. Невідповідність освітніх послуг потребам ринку праці 5. Знос основних виробничих фондів 6. Знос інфраструктури ЖКГ 7. Стан автодоріг 8. Низька додана вартість с/г продукції 9. Нерозвиненість туристичної інфраструктури 10. Слабка система поводження з ТПВ
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Посилення ППО/ПРО і зменшення безпекових ризиків 2. Міжнародна підтримка проєктів відновлення і розвитку регіонів 3. Розвиток транспортного коридору ЄС через область 4. Досягнення вигідних для АПК України умов вступу до ЄС 5. Державна підтримка АПК, зокрема фермерів 6. Підвищення фінансової спроможності громад 7. Поліпшення бізнес-клімату в Україні 8. Ріст внутрішнього туризму (у тому числі "зеленого", медичного) 9. Активізація прикладних наукових досліджень в економіці 10. Ріст світового попиту на с/г продукцію 11. Цифровізація та застосування штучного інтелекту 12. Будівництво енергоблоків Хмельницької АЕС 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ескалація війни, посилення обстрілів області 2. Нові хвилі масової міграції ВПО 3. Одночасне повернення додому великої кількості воїнів Сил оборони 4. Масштабні відключення електро-/газопостачання 5. Скорочення міжнародної підтримки України 6. Обмеження експорту української продукції 7. Невигідні для АПК України умови вступу до ЄС 8. Зменшення програм підтримки за рахунок держбюджету 9. Інфляція, зниження доходів мешканців 10. Ріст цін на енергоресурси 11. Кліматичні зміни 12. Природні чи техногенні НС 13. Деградація земель

Очевидно, що на експертні оцінки значною мірою вплинула низка обставин різного характеру, які склалися наприкінці грудня 2024 року. З одного боку, викликають тривогу перехоплення ініціативи російськими військами на ключових напрямках фронту, невизначеність у питанні міжнародної підтримки України та можливих шляхів завершення війни, труднощі мобілізації людських ресурсів для Сил оборони. З іншого – тепла зима і відсутність тривалих відключень електроенергії дають підстави для оптимізму щодо проходження опалювального сезону.

Таблиця 3.2

Моделювання типів стратегій розвитку області на основі результатів
SWOT-TOWS аналізу

	Сильні сторони	Слабкі сторони
Можливості	Зведена оцінка – 5198 Наступальна стратегія Посилити сильні сторони за рахунок сприятливих можливостей	Зведена оцінка – 2248 Конкурентна стратегія Мінімізувати слабкі сторони за рахунок можливостей
Загрози	Зведена оцінка – 4150 Консервативна стратегія Використати сильні сторони, щоб мінімізувати загрози	Зведена оцінка – 5310 Оборонна стратегія Фокус на слабкі сторони для мінімізації впливу зовнішніх загроз

Згадані кількісні результати TOWS-аналізу було використано під час формулювання стратегічних та оперативних цілей і завдань розвитку Хмельницької області на період до 2027 року.

Оцінювання експертами здійснювалось за такою шкалою: “0” означає відсутність впливу, “1” - незначний вплив, “2” - суттєвий вплив.

Порівняльні переваги, виклики та ризики Хмельницької області відображені на рис. 3.1-3.3.

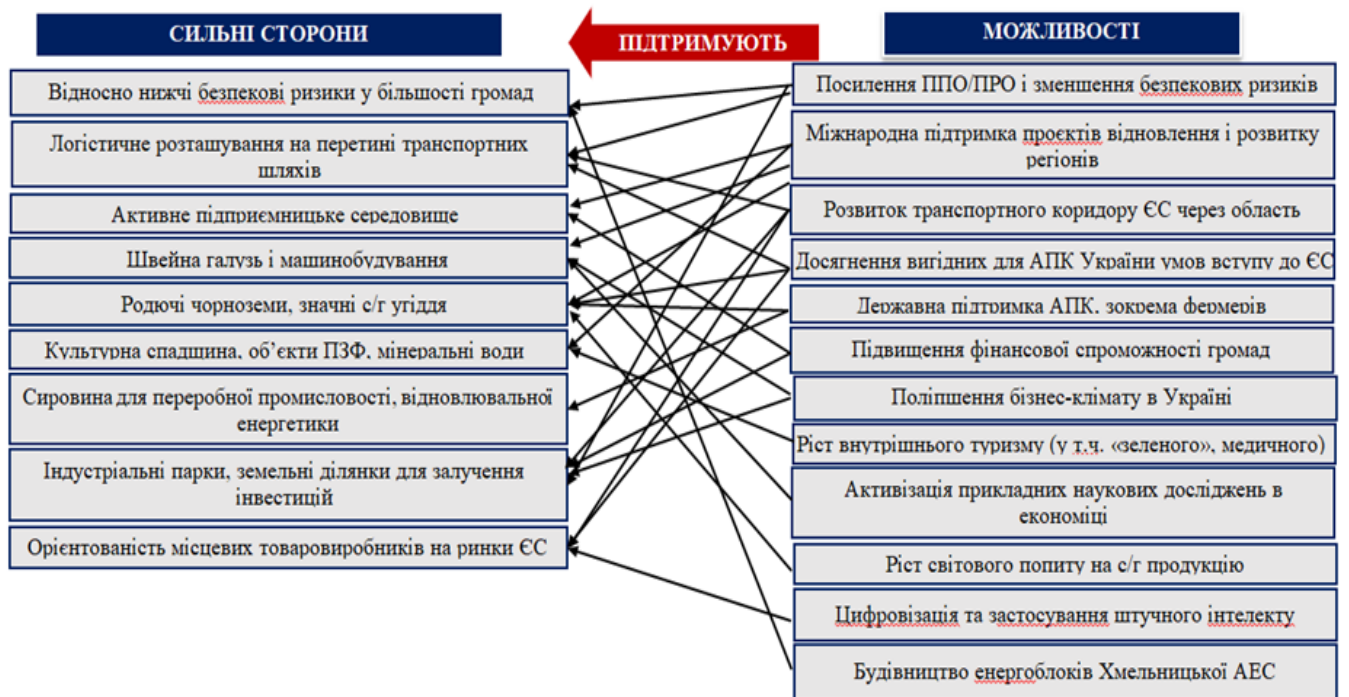


Рис. 3.1. Порівняльні переваги Хмельницької області

Порівняльні переваги (на основі аналізу сильних сторін і можливостей) полягають у:

1. Ресурсний потенціал в агропромисловому комплексі та альтернативній енергетиці

Хмельницька область має родючі чорноземи, значні сільськогосподарські угіддя та сировину для переробної промисловості. Це дає можливість використовувати сприятливі умови для збільшення експорту сільськогосподарської продукції. Державна підтримка агропромислового комплексу, зокрема фермерів, і зростання світового попиту на агропродукцію сприятимуть упровадженню сучасних технологій, збільшенню продуктивності, а також – розширенню ланцюгів доданої вартості у регіональній економіці. Місцеві рибні господарства можуть компенсувати

втрачені потужності постачальників рибопосадкових матеріалів (зарибку), які розташовувалися у нижній частині Дніпра та на окупованих територіях.

Географічне розташування області підсилює логістичні можливості для зберігання та доставки агропродукції.

Наявність сировини (зокрема сільськогосподарського походження) для розвитку відновлювальної енергетики та успішно реалізовані проекти у цій галузі роблять область привабливою для інвестицій. Це також сприятиме підвищенню енергетичної незалежності та посиленню стійкості регіональної економіки.

2. Активне підприємницьке середовище та інвестиційна привабливість з відносно нижчими безпековими загрозами

Активність малого та середнього бізнесу у швейній галузі, машинобудуванні та аграрному секторі створює диверсифіковану основу для економічного зростання. Державна підтримка бізнесу, розвиток цифровізації та застосування інновацій можуть посилити продуктивність місцевих підприємств.

Наявність індустріальних парків і земельних ділянок (за умови наявності відповідної інфраструктури для залучення інвесторів) створює додаткові можливості для економічного розвитку. Міжнародна підтримка проектів відновлення та доступ до фондів ЄС сприятимуть фінансуванню відповідних ініціатив. Логістичний потенціал та нижчі (порівняно з іншими тилowymi регіонами) ціни на фактори виробництва посилюють інвестиційну привабливість області, особливо для експортоорієнтованих підприємств. Ріст спроможності засобів протиповітряної оборони України утримуватиме безпекові ризики на більшості території на відносно прийнятному рівні.

3. Культурна спадщина і туристична привабливість

Культурна спадщина, об'єкти природно-заповідного фонду та курорти мінеральних вод створюють сприятливі умови для розвитку туризму, зокрема медичного та реабілітаційного. Зростання внутрішнього туризму, яке вже спостерігається, стане важливим драйвером для підвищення доходів жителів

відповідних (переважно сільських) громад за умови покращення транспортної доступності до туристичних дестинацій.

Таким чином, на основі сильних сторін Хмельницької області, підкріплених сприятливими зовнішніми можливостями, можливе відновлення сталого економічного розвитку з акцентом на розвитку АПК, індустрії гостинності та відновлювальної енергетики.



Рис. 3.2. Порівняльні виклики Хмельницької області

Виклики (на основі аналізу слабких сторін і можливостей) криються у:

1. Демографічні виклики і дефіцит кадрів

Довготриваюча тенденція зменшення населення через негативний природний приріст, міграцію молоді та працездатного населення за межі області створює дефіцит кадрів у ключових секторах економіки. Водночас існує можливість залучення до них ВПО працездатного віку через програми

забезпечення житлом, перекваліфікації. Але для цього необхідні інструменти інтеграції нових мешканців у громади.

Реалізація масштабного проєкту добудови енергоблоків Хмельницької АЕС (за умови прийняття відповідного рішення) матиме позитивний вплив на сільські та міські громади північної частини області як через трудову міграцію внаслідок створення значної кількості робочих місць, особливо на період будівництва, так і через мультиплікативний ефект на різні сектори місцевої економіки.

2. Виклик спроможності органів влади. Якість урядування

Область має значний потенціал для розвитку аграрного сектору, індустрії гостинності та промисловості, але слабка система управління обмежує його використання. Відсутність сучасних практик планування та інструментів управління ресурсами гальмує інновації та розвиток територій.

Аграрна орієнтація області з домінуванням рослинництва та низьким рівнем переробки сировини створює залежність від зовнішніх ринків. Використання потенціалу для експорту на ринки ЄС можливе лише за умов підвищення стандартів продукції та розвитку виробничої бази, що вимагає значних інвестицій.

Попри потенціал розвитку відновлювальної енергетики, застаріла енергетична інфраструктура та низький рівень енергоефективності в комунальній сфері створюють додаткові витрати для регіону. Відсутність системного підходу до упровадження енергоощадних технологій гальмує реалізацію можливостей у цьому секторі.

Невисокий рівень фінансової спроможності частини громад може бути компенсований доступом до міжнародної фінансової підтримки, зокрема фондів ЄС. Однак органам місцевого самоврядування часто не вистачає досвіду та компетенції для підготовки якісних проєктів, налагодження міжнародних партнерств та залучення інвестицій.

3. Проблеми транспортної та інженерної інфраструктури

Незадовільний стан доріг місцевого значення, зношеність інженерних мереж стримують реалізацію економічного потенціалу області. Розвиток транспортного коридору ЄС по території області і відповідної транскордонної логістики є можливістю у середньостроковій перспективі, вона не матиме позитивного впливу на значну частину громад без модернізації локальної інфраструктури.

4. Недостатній розвиток індустрії гостинності у громадах

Область має великий туристичний потенціал, але відсутність необхідної інфраструктури індустрії гостинності (місць проживання, зон відпочинку, якісного транспорту) ускладнює його реалізацію. Навіть за умови зростання внутрішнього туризму, частина громад не зможуть ефективно використовувати цю можливість.

Основними викликами для Хмельницької області є компенсація наслідків демографічної кризи, модернізація інфраструктури, що створить умови для реалізації потенціалу в туризмі, сільському господарстві та інших секторах. Необхідною передумовою є підвищення спроможності органів влади місцевого та регіонального рівнів.

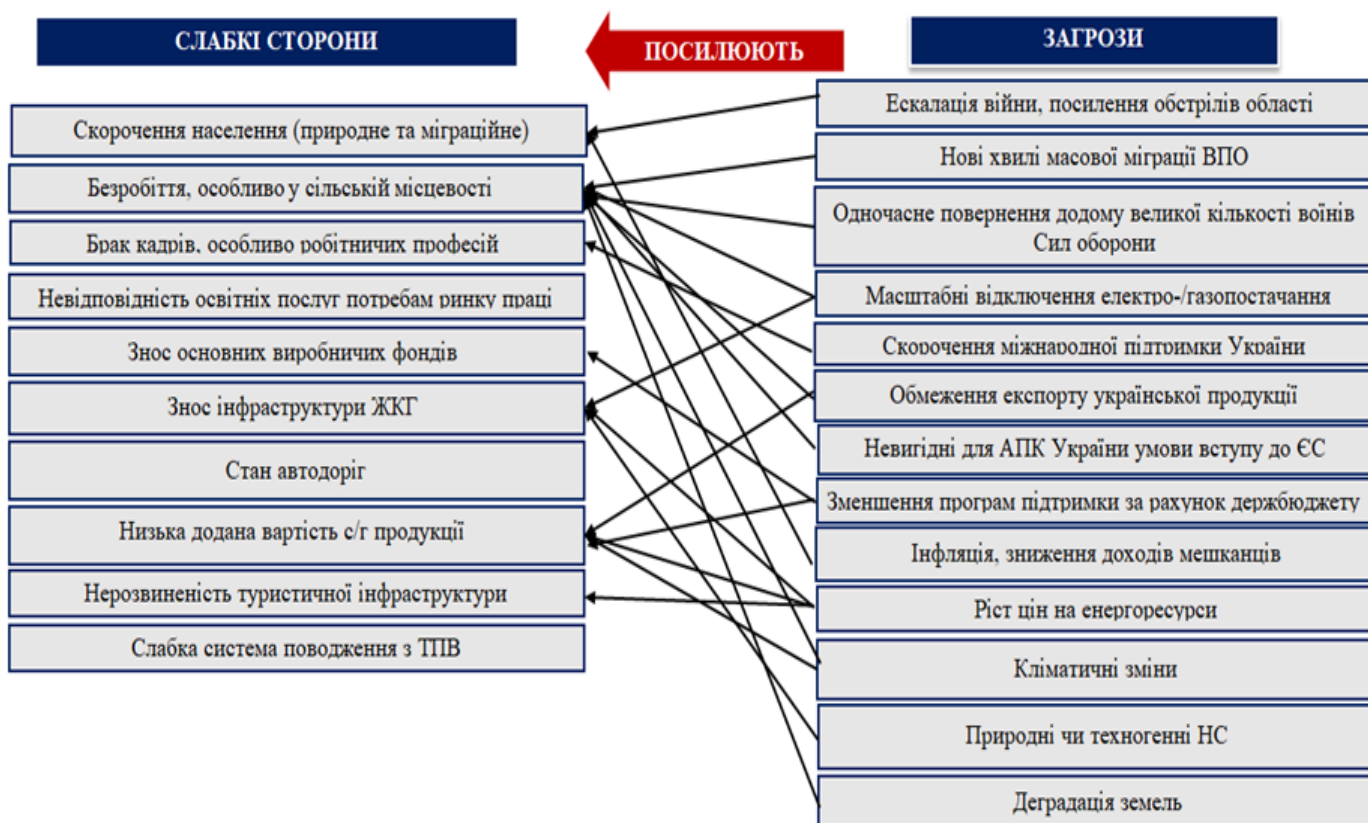


Рис. 3.3. Порівняльні загрози Хмельницької області

Ризики (на основі аналізу слабких сторін і загроз) криються у:

1. Загроза подальшої депопуляції області

Негативні природний та міграційний прирости уже призводить до скорочення людського капіталу. Залежність від обмеженої кількості працездатного населення робить регіон ще вразливішим у разі втрати ключових фахівців, зокрема через зростання безпекових ризиків та/чи мобілізаційні заходи.

Особливим ризиком стане повернення додому значної кількості Захисників і Захисниць після завершення/припинення воєнних дій. Конфліктогенний потенціал їхньої адаптації до умов цивільного життя є значним і, зокрема, може спричинити нову хвилю міграції за межі громади. Водночас успішна реінтеграція ветеранів/ветеранок у місцеву економіку (як найманих чи самозайнятих працівників) може пом'якшити дефіцит працездатного населення.

2. Вразливість до зміни кон'юнктури зовнішніх ринків

Вагома роль аграрного сектору у зайнятості та ВРП області створює ризик втрат через нестабільність цін на світових ринках та/або обмеження експорту агропродукції та/або кліматичні зміни. Тенденція до диверсифікації регіональної економіки, зокрема зростання частки промисловості, у середньостроковій перспективі може нівелювати цей ризик.

3. Зношеність інфраструктури

Зношеність транспортно-інженерної інфраструктури та житлово-комунального господарства може призвести до критичних збоїв. Військові дії/обстріли та/або відсутність інвестицій в інфраструктуру (зокрема і за рахунок міжнародної технічної допомоги) збільшують ризики як для економічного розвитку, так і для базових потреб населення.

Особливу тривогу викликає залежність від централізованих систем енергопостачання, ускладнена низькою енергоефективністю комунальних та державних об'єктів.

4. Зростання екологічних загроз

Погіршення екологічного стану через неконтрольоване використання природних ресурсів (у тому числі деградацію земель), неефективне поводження з відходами та забруднення водних ресурсів може викликати довгострокові наслідки для здоров'я населення та зменшити туристичну привабливість області.

5. Військові загрози

Попри тиловий характер області продовження військових дій в Україні створює постійну загрозу. Пошкодження окремих об'єктів критичної інфраструктури може мати катастрофічні наслідки.

6. Недостатня спроможність органів місцевої влади до реагування на виклики війни.

В органах влади прослідковується дефіцит кваліфікованих кадрів, що особливо відчутно під час воєнного стану. Обмежені фінансові ресурси місцевих та державного бюджетів наразі не компенсуються зовнішніми

джерелами фінансування, зокрема і через брак досвіду і спроможності у залученні грантових коштів.

Обмежена участь громадян у процесах прийняття рішень на місцевому рівні формує потенціал соціальних конфліктів, який посилюється недостатньою інтеграцією вимушених переселенців у життя громади та слабкою підтримкою адаптації ветеранів і ветеранок до реалій цивільного життя.

Ризики для Хмельницької області стосуються як зовнішніх факторів (експортна кон'юнктура, війна, кліматичні зміни), так і внутрішніх загроз (деградація інфраструктури, слабе управління, соціальна напруга). Для мінімізації цих ризиків необхідно докласти зусиль до посилення стійкості економіки (зокрема через диверсифікацію) та забезпечити ефективне і добросчесне урядування на всіх рівнях.

В умовах війни прогноз – це процес, а не результат. Процес прогнозування здійснюється у реальному часі в умовах високого ступеня невизначеності.

Високий ступінь невизначеності стосується тривалості та інтенсивності бойових дій, постійних обстрілів тилкових територій, масштабу руйнувань, а також зовнішньоекономічних факторів, що ускладнює процес прогнозування та знижує точність та реалістичних прогнозів.

Наразі можливо лише окреслити потенційні сценарії, а оцінювати їх за ймовірністю та ризиками реалізації доцільно у процесі виконання Стратегії у залежності від змін зовнішніх та внутрішніх умов.

Основними сценаріями розвитку є:

- інерційний (песимістичний);
- оптимістичний;
- базовий (цільовий).

В основі кожного сценарію покладено базові сценарні припущення, які враховують такі групи чинників:

- 1) безпекові (продовження війни на території України);

2) зовнішні (тенденції світового економічного розвитку і зовнішньо-економічної кон'юнктури);

3) внутрішні:

- національні – зміни економічної та соціальної політики держави;
- субнаціональні – соціально-економічний потенціал конкретного регіону.

Тривалість воєнних дій, інтенсивність та географія бойових дій та їх наслідків, а також можливість атак на критичну інфраструктуру безпосередньо впливають на всі внутрішні припущення, які формують основу кожного сценарію та відповідно на швидкість досягнення цільових результатів реалізації Стратегії.

За оцінками вітчизняних та світових експертів щодо можливості припинення війни на території України у найближчі два роки, найбільш вірогідними є три варіанти розвитку подій:

- перший – швидке завершення воєнних дій та активне відновлення економіки починаючи з другої половини 2025 року.
- другий – війна триватиме ще протягом 2025 року і економічне відновлення розпочнеться у 2026 році.
- третій – військові дії продовжуватимуться до кінця 2026 року і активізація економічної діяльності відтермінується ще на один рік.

Таблиця 3.3

Порівняльні умови сценаріїв щодо строків закінчення війни

Безпекові умови	Сценарій 1	Сценарій 2	Сценарій 3
Припинення війни на території України	Друга половина 2025 року	2026 рік	2027 рік

Враховуючи зазначене, матриця припущень передбачає:

- зовнішні умови розвитку кожного регіону формуються під впливом тенденцій розвитку світової економіки та, у першу чергу, тих ринків, на яких регіон може займати та утримувати стабільні позиції;

– у світовій економіці очікується, що глобальне зростання у 2025-2026 роках залишиться на рівні 2,7 відсотка. Однак світова економіка, схоже, стабілізується на низькому рівні зростання, який буде недостатнім для забезпечення сталого економічного розвитку. Це може посилюватися такими факторами як підвищена невизначеність у політиці, несприятливі зміни у торговельній політиці, геополітична напруженість, стійка інфляція та природні катастрофи, пов'язані зі зміною клімату;

– у розвинутих країнах прогнози зростання відрізняються. У США очікується стійкий попит завдяки стабільному внутрішньому попиту, менш жорсткій монетарній політиці та сприятливим фінансовим умовам. Зростання у 2025 році прогнозується на рівні 2,3%, з подальшим уповільненням до потенційного рівня у 2026 році. У зоні євро зростання буде помірним: 1,0% у 2025 році та 1,2% у 2026 році, завдяки відновленню внутрішнього попиту;

– прогнози для інших розвинутих економік залишаються стабільними. Відновлення реальних доходів підтримає споживання, але високий рівень невизначеності у торгівлі стримуватиме інвестиції. У країнах, що розвиваються, темпи зростання в 2025-2026 роках залишаться на рівні 2024 року;

– прогнозні обсяги світової торгівлі у 2025–2026 роки знижуватимуться через зростання невизначеності у торговій політиці, що негативно вплине на інвестиції торговоорієнтованих компаній. Водночас, у короткостроковій перспективі очікується часткова компенсація через переорієнтацію торгових потоків;

– у середньостроковій перспективі прогноз глобального зростання залишається нижчим за середній (близько 3%). Короткострокові ризики різняться між країнами: у США переважають позитивні чинники, тоді як в інших країнах – ризики погіршення через економічну невизначеність, енергетичну кризу в Європі та труднощі на ринку нерухомості Китаю.

Посилення протекціонізму, включаючи нові тарифи, може спричинити скорочення інвестицій, зниження ринкової ефективності та порушення

торговельних ланцюгів. Це негативно позначиться на економічному зростанні як у короткостроковій, так і у середньостроковій перспективі, але з різною інтенсивністю для окремих країн.

Таблиця 3.4

Прогноз темпів росту світових показників економічного розвитку, %

Найменування показників	2023	2024	2025	2026	2027
	звіт	звіт	очікуване	прогноз	прогноз
Світ	2,7	2,7	2,7	2,7	2,7
США	2,9	2,8	2,3	2,0	2,1
Єрозона	0,4	0,7	1,0	1,2	1,4
Країни з ринками, що формуються; економіки, що розвиваються	4,2	4,1	4,1	4,0	4,0

На світових ринках, очікується, що ціни на нафту марки Brent знижуватимуться й надалі, досягнувши у середньому \$72 за барель у 2025 році та \$71 за барель у 2026 році. Передбачається, що падіння цін буде зумовлене збільшенням пропозиції з боку країн, які не входять до ОПЕК+, зокрема Бразилії, Канади, Гайани та Сполучених Штатів, а також помірним зростанням глобального попиту на нафту через уповільнення споживання нафти в Китаї та розвинених економіках.

Ціни на природний газ у США, за прогнозами, різко зростуть у 2025–2026 роках через введення в експлуатацію нових терміналів для зрідженого природного газу (LNG), які збільшать експортні потужності та посилять конкуренцію за внутрішні постачання. Ціни на газ у Європі, за прогнозами, зростуть на 11% у 2025 році через високий глобальний попит на LNG та скорочення поставок, а у 2026 році знизяться на 8% завдяки збільшенню пропозиції LNG на ринку.

Очікується, що ціни на основні метали залишатимуться стабільними у 2025–2026 роках, відповідаючи рівню стабільного глобального зростання.

Ціни на дорогоцінні метали, за прогнозами, залишатимуться високими, зумовленими посиленням геополітичної напруженості.

Таблиця 3.5

Прогноз цін на світових ринках

Найменування показників	2023	2024	2025	2026	2027
	звіт	звіт	очікуване	прогноз	прогноз
Середньорічна ціна на нафту марки Brent, дол за барель	83	80	72	71	68
Індекс світових цін на базові метали, середньорічний приріст, %	-5,6	6,0	0,0	0,5	0,5
Світова ціна на залізні руди, середньорічний приріст, %	-0,7	-10,9	-18,4	-13,0	0,0
Світова ціна на кукурудзу, середньорічний приріст, %	-20,6	-25,0	12,8	4,4	3,0
Світові ціни на пшеницю, середньорічний приріст, %	-24,4	-20,7	7,7	6,4	6,0

На внутрішньому ринку очікується, що ціни на продукти харчування знизяться на 5% у 2025 році завдяки сприятливим умовам для вирощування у країнах – ключових експортерах, а потім стабілізуються у 2026 році. Припущення щодо розвитку внутрішніх трансформацій зведені табл.3.6.

Таблиця 3.6

Внутрішні припущення розвитку в Україні на державному та локальному рівнях

Показники, умови	Оптимістичний сценарій	Базовий сценарій	Інерційний сценарій
Розширення енергетичних потужностей України, зокрема, за рахунок відбудови зруйнованих об'єктів та звільнення ЗАЕС	Так	Так, з 2026	Так, з 2027
Відновлення доступу до морських портів Чорного моря з повним відновленням їх нормального функціонування	Так, з другої половини 2025 року	Так, з 2026	Так, з 2027
Поетапне доведення рівня тарифів до ринкового рівня, підвищення тарифів для населення на газ та теплопостачання	Так, з 2026	Так, з 2026	Так, з 2027
Структурні зміни видаткової частини бюджетів різних рівнів (скорочення видатків на оборону та спрямування ресурсів на	Так	Так, з 2026	Так, з 2027

відновлення, відбудову та соціальний захист для задоволення повоєнних потреб)			
Інфляційні та девальваційні очікування населення	Покращення	Погіршення, через триваючу небезпеку	Погіршення, через триваючу небезпеку
Активізація процесів повернення мігрантів до своїх домівок	Так, з другої половини 2025 року	Так, з 2026	Ні
Активізація притоку прямих іноземних інвестицій	Так, з другої половини 2025 року	Так, з 2026	Ні
Збільшення фінансово-кредитної підтримки суб'єктів малого та середнього підприємництва за рахунок місцевого бюджету	Так	Так, але в менших обсягах	Ні
Розширення урядових та міських програм пільгового кредитування малого та середнього бізнесу	Так, з 2026 року	Так, з 2027	Ні
Повернення на довоєнні локації виробничих потужностей	Так, частково	Так	Ні
Розширення партнерських зв'язків між органами місцевого самоврядування та представниками бізнесу (у тому числі соціального підприємництва)	Так	Так	Так, але дуже повільно

З урахуванням результатів проведеного стратегічного аналізу, оцінки наявних переваг, можливих ризиків і загроз сформульовано основну стратегічну ідею розвитку – стратегічне бачення, а саме:

Хмельниччина – економічно та культурно розвинений регіон західного Поділля, де поєднуються національні традиції з європейськими стандартами.

Регіон високотехнологічного аграрного виробництва та інноваційної промисловості, туристично привабливий, комфортний та безпечний для проживання край зі сталим довкіллям, цікавий для гостей та інвесторів.

Оновлена Стратегія реалізується протягом 2024-2027 років. Для цього передбачається розроблення та виконання Плану заходів, який включає середньострокові організаційні, правові та інші заходи, необхідні для реалізації регіональної стратегії; строки здійснення заходів та відповідальних за їх здійснення; індикатори оцінювання здійснення заходів та їх цільові значення; індикативні обсяги і джерела фінансування; регіональні програми

розвитку, спрямовані на вирішення інвестиційних завдань регіональної стратегії.

Інструменти реалізації Стратегії – програми та проекти регіонального розвитку, обласні цільові програми в окремих сферах економічного та соціального розвитку, програми економічного та соціального розвитку територіальних громад.

Органами, що забезпечують реалізацію Стратегії, є структурні підрозділи обласної державної (військової) адміністрації, територіальні органи центральних органів виконавчої влади, органи місцевого самоврядування.

До реалізації Стратегії можуть бути залучені також відповідні проекти міжнародної технічної допомоги, асоціації органів місцевого самоврядування, агенції регіонального розвитку, а також громадські об'єднання, юридичні та фізичні особи, що беруть участь у формуванні та забезпеченні реалізації державної регіональної політики.

Упровадження Стратегії здійснюватиметься на основі партнерства, координації та узгодження діяльності всіх основних учасників цього процесу, шляхом розроблення та виконання планів заходів з реалізації Стратегії. Водночас пріоритетні напрями та стратегічні цілі розвитку області конкретизуються у щорічних регіональних програмах розвитку, спрямованих на вирішення інвестиційних завдань регіональної стратегії.

Фінансове забезпечення реалізації Стратегії здійснюватиметься за рахунок коштів:

- державного бюджету України, зокрема державного фонду регіонального розвитку, галузевих державних цільових програм, субвенцій та інших трансфертів з державного бюджету місцевим бюджетам;
- місцевих бюджетів, у тому числі коштів обласних цільових програм в окремих сферах економічного та соціального розвитку;
- міжнародної технічної допомоги;
- інвесторів, власних коштів підприємств;

- інших джерел, не заборонених законодавством.

Моніторинг реалізації регіональної стратегії і виконання плану заходів проводиться Хмельницькою обласною державною (військовою) адміністрацією щороку на підставі офіційної державної статистичної інформації, інформації органів, відповідальних за здійснення оперативних цілей та завдань (заходів і реалізації проєктів регіонального розвитку), Агенції регіонального розвитку Хмельницької області та інших співвиконавців.

Моніторинг реалізації регіональної стратегії і виконання плану заходів проводиться шляхом відстеження, вимірювання та аналізу відхилення показників фактичних результатів від цільових (проміжних) індикаторів досягнення цілей, визначених регіональною стратегією; порівняння фактично отриманих значень індикаторів здійснення заходів і їх значень, визначених планом заходів.

Хмельницька обласна державна (військова) адміністрація на основі інформації, отриманої від відповідальних за здійснення заходів і реалізацію проєктів регіонального розвитку, зазначених у Додатку 1, аналізують рівень досягнення цільових (проміжних) індикаторів досягнення цілей, визначених регіональною стратегією та стан виконання плану заходів (у тому числі регіональних програм розвитку) за відповідний період і готують моніторинговий звіт про реалізацію регіональної стратегії та виконання плану заходів.

Агенція регіонального розвитку також здійснює моніторинг реалізації стратегій розвитку територіальних громад області, узагальнює результати такого моніторингу та надає їх обласній державній (військовій) адміністрації для врахування при підготовці щорічного моніторингового звіту.

Моніторинг реалізації регіональної стратегії і виконання плану заходів може проводитися з використанням єдиної геоінформаційної системи здійснення моніторингу та оцінювання розвитку регіонів і територіальних громад.

Хмельницька обласна державна (військова) адміністрація подає моніторинговий звіт про реалізацію регіональної стратегії та виконання плану заходів для затвердження Хмельницькій обласній раді. Затверджені моніто

Хмельницька обласна державна (військова) адміністрація подає моніторинговий звіт про реалізацію регіональної стратегії та виконання плану заходів для затвердження Хмельницькій обласній раді. Затверджені моніторингові звіти оприлюднюються на офіційному вебсайті.

Оцінювання реалізації Стратегії здійснюється відповідно до Порядку, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 15.03.2024 № 305 “Деякі питання проведення моніторингу та оцінювання державної регіональної політики”.

Оцінювання реалізації Стратегії проводиться за результатами виконання першого та другого етапів реалізації Стратегії (внутрішнє оцінювання) та після завершення реалізації Стратегії (зовнішнє оцінювання) шляхом оцінювання індикаторів досягнення цілей, результативності, ефективності та впливу виконання Стратегії і плану заходів на розвиток регіону та територіальних громад.

Оцінювання здійснюється на підставі моніторингових звітів про реалізацію Стратегії та про виконання плану заходів з її реалізації за відповідний період, офіційної державної статистичної інформації, інформації органів, відповідальних за здійснення заходів і реалізацію проєктів регіонального розвитку, та інших суб’єктів державної регіональної політики.

Зовнішнє оцінювання реалізації Стратегії проводиться обласною державною (військовою) адміністрацією із залученням незалежних організацій (експертів) протягом року після завершення реалізації Стратегії.

3.3. Перспективи розвитку міжнародної співпраці органів місцевого самоврядування України в контексті євроінтеграції

Інтеграція України до Європейського Союзу є незворотним стратегічним курсом, який кардинально впливає на всі сфери державного та суспільного життя, включаючи діяльність органів місцевого самоврядування (ОМС). Міжнародна співпраця територіальних громад в цьому контексті набуває нового змісту, перетворюючись із допоміжного інструменту залучення ресурсів на ключовий механізм фактичної інтеграції до європейських мереж та стандартів. Перспективи розвитку цієї співпраці визначаються двома взаємопов'язаними процесами: повоєнною відбудовою та набуттям повноправного членства в ЄС.

Перспективи міжнародної співпраці ОМС України мають бути орієнтовані на досягнення конкретних цілей, що випливають із вимог Угоди про асоціацію та майбутнього членства в ЄС:

- адаптація законодавства та стандартів, ключовим напрямом стане співпраця, спрямована на імплементацію європейського *acquis communautaire* на місцевому рівні. Це включає переймання кращих практик у сферах просторового планування, екологічної безпеки, енергоефективності, управління відходами та цифрового врядування. Партнерства з європейськими муніципалітетами дозволять отримати пряму експертну допомогу в цих питаннях;

- інтеграція до європейської інфраструктури: Перспективи включають залучення ОМС до великих транскордонних інфраструктурних проєктів (наприклад, TEN-T мережі), що сприятиме логістичній та транспортній інтеграції України з ЄС;

- розвиток людського капіталу та соціальної сфери: Співпраця буде зосереджена на обміні досвідом у реформуванні систем охорони здоров'я, освіти та соціального захисту відповідно до європейських стандартів інклюзивності та якості послуг.

Після вступу до ЄС українські громади стануть повноправними бенефіціарами структурних фондів та Фонду згуртованості, які є основними

фінансовими інструментами регіонального розвитку ЄС. Це відкриває безпрецедентні перспективи:

- Програми INTERREG (Європейська територіальна співпраця): Українські прикордонні регіони вже зараз беруть участь у деяких програмах транскордонного співробітництва (наприклад, Польща-Україна, Угорщина-Словаччина-Україна-Румунія). У перспективі масштаби участі значно зростуть, дозволяючи реалізовувати спільні проекти, спрямовані на розвиток прикордонної інфраструктури, туризму, екології та безпеки;

- прямий доступ до структурних фондів: Статус члена ЄС дозволить ОМС напряду подавати заявки на фінансування проектів з Європейського фонду регіонального розвитку (ERDF) та інших фондів, що значно посилить їхню фінансову автономію та інвестиційну привабливість.

Зміцнення міжнародної співпраці призведе до підвищення політичної ваги українських ОМС на європейській арені:

- активне членство в інституціях ЄС, українські представники отримають повноправне місце в таких органах, як Європейський комітет регіонів та Конгрес місцевих та регіональних влад Ради Європи. Це дозволить безпосередньо впливати на формування регіональної політики ЄС та адвокувати інтереси українських громад;

- формування іміджу України як надійного партнера, успішні кейси відбудови та ефективна співпраця під час війни створюють позитивний імідж українських ОМС як спроможних та надійних партнерів, що сприятиме подальшому розширенню інвестиційної та проектної співпраці.

Отже, перспективи розвитку міжнародної співпраці органів місцевого самоврядування України є невід'ємною частиною та рушійною силою процесу європейської інтеграції. Перехід від екстреного реагування до системного використання європейських фінансових механізмів, програм та стандартів дозволить не тільки ефективно відновити країну, але й інтегрувати українські громади до єдиної європейської родини на засадах сталого розвитку та демократії.

ВИСНОВКИ

За результатами комплексного дослідження теоретико-правових засад, аналізу сучасного стану та розробки рекомендацій щодо міжнародної співпраці органів місцевого самоврядування (ОМС) в умовах війни в Україні, було сформульовано такі ключові висновки:

1. Фундаментальні основи міжнародної діяльності ОМС є міцними, але її сутність докорінно трансформувалася під впливом воєнних реалій. Дослідження підтвердило, що право ОМС на міжнародну співпрацю гарантується Конституцією України та деталізується профільними законами («Про місцеве самоврядування в Україні», «Про транскордонне співробітництво»). Ратифікація Україною ключових міжнародних актів, зокрема Мадридської рамкової конвенції, створює уніфіковану правову базу. Проте в умовах війни класична "муніципальна дипломатія" перетворилася на критично важливий інструмент забезпечення резильєнтності (стійкості) громад, пріоритетом якої стало виживання, гуманітарне реагування та швидке відновлення критичної інфраструктури, а не лише довгостроковий розвиток чи культурний обмін.

2. Правове поле міжнародної співпраці ОМС в умовах воєнного стану вимагає чіткої координації з центральними органами влади. Режим воєнного стану не обмежує міжнародну діяльність ОМС, але актуалізує необхідність тісної взаємодії з Міністерством закордонних справ та Міністерством відновлення. Це необхідно для забезпечення єдиної зовнішньополітичної лінії держави, уникнення дублювання допомоги та максимізації її ефективності. Існують також правові бар'єри, пов'язані з бюрократією митного оформлення та особливостями використання коштів міжнародної технічної допомоги, що потребує подальшого спрощення нормативної бази.

3. Масштаби та географія міжнародної співпраці ОМС під час війни значно зросли, що свідчить про високий рівень довіри міжнародних партнерів. Аналіз засвідчив безпрецедентне зростання кількості нових партнерських

зв'язків (побратимство міст) та розширення географії донорів — від традиційних європейських партнерів до США, Канади та Японії. Це свідчить про глобальну солідарність та визнання українських місцевих органів влади як спроможних і надійних партнерів. Співпраця еволюціонувала від екстреного гуманітарного реагування до системної підтримки енергетичної стійкості та планування довгострокового відновлення.

4. Успішні практики муніципальної дипломатії базуються на проактивності, інституціоналізації допомоги та використанні мережевих структур.

Аналіз успішних кейсів (таких як "Київська ініціатива", модель патронату Ганновер-Чернігів) дозволив виокремити кращі практики: перетворення двосторонніх зв'язків на багатосторонні адвокаційні платформи, інституціоналізацію допомоги через створення спеціальних робочих груп або фондів, використання національних асоціацій іноземних муніципалітетів для масштабування підтримки. Ці приклади доводять, що системний підхід значно ефективніший за хаотичне реагування.

5. Ефективна стратегія розширення міжнародної співпраці має бути системною, прозорою та інтегрованою в загальний план розвитку громади. Для забезпечення сталого відновлення необхідний перехід до формування чітких, науково обґрунтованих стратегій. Це включає аудит потреб, визначення пріоритетних географічних та тематичних напрямів, розробку "інвестиційного меню" готових проєктів. Стратегія повинна мати чіткі механізми забезпечення прозорості (міжнародні стандарти звітності, публічні аудити) для підтримки високого рівня довіри донорів.

6. Міжнародні партнери та програми ЄС відіграють ключову роль у фінансуванні відновлення, вимагаючи від ОМС високої адміністративної спроможності.

Такі фінансові інструменти, як Ukraine Facility (50 млрд євро), програми ЄІВ, ЄБРР та USAID є основними джерелами фінансування відбудови. Ефективне використання цих коштів вимагає від ОМС вміння готувати якісні проєктні

пропозиції, забезпечувати співфінансування, дотримуватися жорстких вимог прозорості та звітності.

7. Перспективи розвитку міжнародної співпраці ОМС нерозривно пов'язані з процесом євроінтеграції України. Міжнародна діяльність громад є ключовим механізмом фактичної інтеграції до європейських мереж та стандартів. Співпраця, спрямована на адаптацію європейського *acquis* на місцевому рівні (енергоефективність, екологія, цифровізація), підготовку до участі в програмах політики згуртованості ЄС (INTERREG) та набуття повноправного членства в європейських інституціях (Комітет регіонів ЄС), є стратегічним напрямом розвитку.

8. Міжнародна співпраця органів місцевого самоврядування є не тільки ефективним інструментом виживання під час війни, але й потужним ресурсом для сталого повоєнного відновлення України. Загальний висновок полягає в тому, що "муніципальна дипломатія" стала критичним фактором стійкості української держави. Вона забезпечує мобілізацію зовнішніх ресурсів, підтримує соціальну згуртованість, підвищує ефективність управління в умовах кризи та створює міцний міст до повоєнного відновлення та європейського майбутнього України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України : офіц. текст від 28.05.1996 р. // Верховна Рада України. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: zakon.rada.gov.ua (дата звернення: 14.12.2025).
2. Про введення воєнного стану в Україні : Указ Президента України від 24.02.2022 р. № 64/2022 // Офіс Президента України. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.president.gov.ua (дата звернення: 14.12.2025).
3. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР // Відомості Верховної Ради України. – 1997. – № 24. – Ст. 170.
4. Бакуменко, В. Д. Державна етнополітика України в умовах глобалізації [монографія]. Миколаїв : Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2013. 328 с.
5. «Засади стійкості та основні виклики для громад під час війни» [Електронний ресурс] : аналіт. звіт / Український незалежний центр політичних досліджень. – 2024. – Режим доступу: http://www.ucipr.org.ua/images/files/1963/66fd5d961e06d3.75414303_file.pdf (дата звернення: 14.12.2025).
6. Боднар, Т. В. Транскордонне співробітництво як інструмент розвитку територіальних громад України в умовах війни // Державне управління та місцеве самоврядування. – 2023. – Вип. 4. – С. 21–28. – Режим доступу: www.dums.co.ua (дата звернення: 14.12.2025).
7. Валова, І. Нові принципи угоди Базель II : в 2 ч. / пер. з англ. Н. М. Середи // Банки та банківські системи. – 2007. – Ч. 1. – С. 13–20.
8. Децентралізація в умовах воєнного стану: виклики та рішення [Електронний ресурс] : аналіт. звіт Мінрегіону України. Київ, 2023. – Режим доступу: decentralization.gov.ua (дата звернення: 14.12.2025).
9. Денисюк, С. Г. Перспективи співпраці України з міжнародними організаціями в контексті російсько-українського конфлікту: аналіз і прогнози

/ С. Г. Денисюк, Я. Ф. Фокін // Ірпінський юридичний часопис. – 2024. – Вип. 3 (16). – Режим доступу: <https://ojs.dpu.edu.ua/index.php/irplegchr/article/download/252/249/926> (дата звернення: 14.12.2025).

10. Державна програма розвитку міжнародного територіального співробітництва на 2025-2027 роки [Електронний ресурс] : проект постанови КМУ // Міністерство розвитку громад та територій України. – 2025. – Режим доступу: <https://mindev.gov.ua/storage/app/sites/1/uploaded-files/projekt-postanovi.pdf> (дата звернення: 14.12.2025).

11. Іванов, В. Сучасні виклики та перспективи міжнародної співпраці органів місцевого самоврядування України // Місцеве самоврядування. – 2023. – № 5. – С. 45–52.

12. Керівництво з розширення міжнародного співробітництва для ОМС [Електронний ресурс] // Програма DOBRE. – 2023. – Режим доступу: storage.googleapis.com (дата звернення: 14.12.2025).

13. Ковальчук, О. П. Міжнародне співробітництво територіальних громад: правові та організаційні аспекти. Київ : Юрінком Інтер, 2022. 180 с.

14. Кучер, І. О. Партнерство міст: досвід польських муніципалітетів для України // Громадська синергія. – 2024. – Режим доступу: synergy.org.ua (дата звернення: 14.12.2025).

15. Мельник, О. Роль міжнародної технічної допомоги у відбудові інфраструктури громад в умовах воєнного стану // Економічний вісник. – 2024. – № 3. – С. 89–96.

16. Методичні рекомендації щодо міжнародного муніципального партнерства [Електронний ресурс] // Рада Європи. – 2022. – Режим доступу: <https://rm.coe.int/metodychni-rekomendatsii-partnerstvo-2022-2-/1680aedfd8> (дата звернення: 14.12.2025).

17. Об'єднані заради українського народу: ООН звітує про допомогу мільйонам українців [Електронний ресурс] // Організація Об'єднаних Націй в Україні. – 2025. – Режим доступу: ukraine.un.org об'єднані-заради-українського-

народу-оон-звітує-про-допомогу-мільйонам-українців (дата звернення: 14.12.2025).

18. Оновлено підходи до реалізації Концепції місцевого самоврядування [Електронний ресурс] // КМУ. – 2025. – Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/news/onovleno-pidkhody-do-realizatsii-kontseptsii-mistsevoho-samovriaduvannia-adaptatsiia-reformy-do-vyklykiv-viiny-ta-vidnovlennia> (дата звернення: 14.12.2025).

19. Петренко, Л. А. Стратегічне планування розвитку територіальних громад в умовах війни : навч. посіб. Запоріжжя : ЗНУ, 2023. 150 с.

20. Посилення спроможності органів місцевого самоврядування та їх асоціацій у сфері міжнародного територіального співробітництва на прикладі Закарпатської області [Електронний ресурс] // Науковий вісник УжНУ. Серія «Право». – Режим доступу: <https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2025/01/28.pdf> (дата звернення: 14.12.2025).

21. Рекомендації та кращі кейси реалізації стратегічних комунікацій в умовах війни [практ. довід.] / за заг. ред. Л. Компанцевої. Київ : 7БЦ, 2023. 232 с.

22. Стан і перспективи розвитку міжнародної співпраці українських міст в умовах війни [Електронний ресурс] : результати опитування АМУ // Асоціація міст України. – 2024. – Режим доступу: auc.org.ua (дата звернення: 14.12.2025).

23. Трекер економіки України під час війни [Електронний ресурс] // Центр економічної стратегії. – 2025. – Режим доступу: <https://ces.org.ua/tracker-economy-during-the-war/> (дата звернення: 14.12.2025).

24. УКРАЇНА: ВІД ВІЙНИ ДО МИРУ ТА ВІДНОВЛЕННЯ [Електронний ресурс] : щомісячний аналіт. звіт // Центр Разумкова. – 2025 (жовтень). – Режим доступу: <https://razumkov.org.ua/images/2025/11/20/2025-monthly-October.pdf> (дата звернення: 14.12.2025).

25. Чорний, Д. М. Міське самоврядування: тягарі проблем, принади цивілізації. Розділ 3 // По лівий бік Дніпра: проблеми модернізації міст України: (кінець ХІХ – початок ХХ ст.). Харків, 2007. С. 137–202.

26. Швець, В. Децентралізація та євроінтеграція: нові можливості для місцевих громад. Львів : Апріорі, 2021. 240 с.

27. European Union in Ukraine. EU support for Ukraine's recovery and decentralisation [Електронний ресурс]. – 2024. – Режим доступу: eudelegation.ua (дата звернення: 14.12.2025).

28. Kyiv School of Economics. Local Democracy and Resilience in Ukraine: Learning from Communities' Crisis Response in War [Електронний ресурс] // KSE Research. – 2025. – Режим доступу: <https://kse.ua/kse-research/local-democracy-and-resilience-in-ukraine-learning-from-communities-crisis-response-in-war/> (дата звернення: 14.12.2025).

29. United Nations in Ukraine. Ukraine and United Nations Sustainable Development Cooperation Framework Results Framework 2025-2029 [Електронний ресурс]. – 2024. – Режим доступу: https://unsdg.un.org/sites/default/files/2024-05/Ukraine_Cooperation_Framework_Results_Framework_2025_2029.pdf (дата звернення: 14.12.2025).

30. Yarosh, B., & Koval, I. Strategy for the development of Ukrainian communities in the post-war period // Dialnet. – 2024. – URL: dialnet.unirioja.es (дата звернення: 14.12.2025).